

Estudio Sectorial Ladrillos Ochoa LTDA.

Andreina González y Lina Vergara

Universidad Externado de Colombia

Administración de Empresas

Maestría en Mercadeo MM13

Bogotá

2018

Abstract

Problema de investigación:

El propósito de la investigación es realizar un estudio sectorial que permita brindar herramientas a Ladrillos Ochoa LTDA. para posicionarse en el mercado y aumentar sus ventas.

Componentes:

1. Estudio técnico del mercado: conocer los indicadores financieros del sector, las ventas el ciclo de vida de producto del mercado, los niveles de saturación y el crecimiento del sector para poder comparar la situación de la empresa con la del mercado.
2. Tendencias: analizar las orientaciones del mercado y los sectores implicados para comparar y determinar oportunidades de acción para Ladrillos Ochoa y revisar su posición frente a las mismas.
3. 5 Fuerzas de Porter: analizar el efecto de cada factor en la empresa para identificar amenazas y oportunidades.
4. Matriz BCG: analizar los productos de la empresa versus la competencia.
5. Matriz de perfil competitivo MPC: analizar e identificar las debilidades y fortalezas de los competidores y determinar su posición competitiva.
6. Estudio de clientes y comportamientos: aplicación de una entrevista a profundidad a 10 clientes actuales y potenciales de Ladrillos Ochoa para conocer sus hábitos de consumo y requerimientos más relevantes.

7. Comparativo de los productos existentes del sector: conocer mediante la matriz QFD los atributos más importantes de los productos y su relación con las necesidades que satisface para lograr definir el producto ideal.

8. Matriz de precio: comparativo de los precios de Ladrillos Ochoa con respecto a sus competidores, para conocer si estos están en el precio justo, subvaluados o sobrevaluados con respecto al mercado.

9. Conclusiones: análisis comparativo y correlacionar de los diferentes elementos encontrados durante toda la investigación para brindar una visión generalizada de la empresa con respecto al sector.

Metodología: para llevar a cabo este trabajo de grado se siguió una investigación en diferentes fuentes primarias y secundarias que incluyeron: reportes de EMIS, tendencias de CAMACOL, información técnica de ANAFALCO, entrevistas a profundidad constructores, arquitectos, dueños de ferreterías y personas naturales; y se realizaron visitas a la empresa Ladrillos Ochoa, para revisar sus procesos.

Además, como marco teórico se tomo como referencia a autores como Kotler (teniendo en cuenta las preocupaciones y necesidades de los clientes para la generación de nuevas ideas que impacten a la empresa y en medio ambiente); y Porter (tomando como referencia las 5 fuerzas que permiten generar un marco para determinar la rivalidad de la industria y el panorama de la competencia y revisar oportunidades que permitan generar mayor rentabilidad).

Para ello se procedió a construir las siguientes matrices:

- 5 Fuerzas de Porter: la cual fue propuesta por el economista y profesor de Harvard Michael Eugene Porter que desarrolló un método para generar una estrategia de marketing en la empresas. De acuerdo con el portal 5fuerzasdeporter.com, esta matriz es un modelo de gestión completo que hace un análisis general de la empresa por medio del estudio de la industria del momento, para saber la situación de una empresa con base en su competencia en ese momento determinado y así determinar la estrategia competitiva y a largo plazo. Para la elaboración de esta matriz se evaluaron aspectos como poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, competidores entrantes, productos sustitutos, rivalidad de competidores y atractivo de mercado.

De esta manera, se procedió a calificar cada aspecto y sus criterios de 1 a 4, siendo 1 lo más débil y 4 lo más fuerte en cada uno de ellos con respecto a la situación de la industria. El resultado muestra cómo afecta el sector al entorno. Además, a cada criterio se le da un peso en porcentaje los cuales deben sumar 100 en total y definir la relevancia de cada uno.

- Matriz BCG: de acuerdo con la página Matriz BCG, esta herramienta estratégica fue creada por el Boston Consulting Group en la década de los 70. La herramienta consiste en hacer un análisis de la compañía con base a la traza de crecimiento de mercado y la participación de mercado, para orientar la toma de decisiones y así saber si se debe seguir invirtiendo o no de la forma en la que se venía haciendo anteriormente. De esta manera, esta matriz está

compuesta por 4 cuadrantes que representan una estrategia a desarrollar (estrella, que corresponde a los negocios que operan en alto crecimiento y con una alta cuota de mercado; interrogantes, que son empresas con reducida cuota de mercado y están mercado de rápido crecimiento por lo que requieren alta inversión; vaca, que corresponden a negocios rentables; y perro, que son empresas con baja cuota de mercado y operan en mercado de crecimiento lento).

- Matriz de perfil competitivo (MPC): de acuerdo con el autor José Contreras, esta matriz ayuda a identificar los principales competidores de la empresa así como también sus fortalezas y debilidades (Contreras, 2006). En ella se califican las fortalezas y debilidades y se ponderan de acuerdo con los factores críticos de 1 a 4.
- Matriz QFD: esta matriz ayuda a identificar cuáles son los atributos más valorados e importantes que no pueden faltar en el producto o servicio que se comercializa, así como también ayuda a identificar cuales son los aspectos en los cuales se está invirtiendo y no son tan necesarios o de los cuales se puede prescindir. Esta herramienta permite evaluar la relación entre los atributos y las necesidades (catalogando cada relación como alta, media, baja o sin relación) para establecer fortalezas y debilidades del producto frente a la competencia y generar estrategias que apunten a desarrollar el producto ideal.
- Matriz de precio: esta herramienta permite contrastar los precios manejados por la competencia con relación al de la empresa que se está evaluando para

determinar el precio ideal y revisar si los precios manejados son justos, subvalorados o sobrevalorados. Para ello se maneja una calificación de 1 a 5, siendo 5 la calificación del mejor desempeño y 1 la del más desfavorable.

- Araña de subsectores de mercadeo: es un esquema gráfico que relaciona los sub sectores del mercadeo (producto, servicio, marca, servicio al cliente, precio, consumidor y cliente, comunicación, canales de distribución, fuerza de ventas y conocimiento del mercado), para evaluar las ventas competitivas y buscar analizar las posibles mejoras de sus debilidades.
- DOFA: esta herramienta de análisis permite identificar de manera detallada la situación de la empresa identificando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades teniendo en cuenta aspectos internos y externos que la afectan positiva y negativamente.
- Diamante de competitividad: de acuerdo con el portal OBS Business School, el diamante de Porter, es un esquema que permite mostrar y analizar la relación de indicadores como innovación, mercadeo y ventas, productos y servicios y dirección estratégica, y como estos influyen en la competitividad empresarial.
- Matriz MIME: es una matriz que correlaciona los factores externos e internos de una organización de acuerdo a los resultados de las matrices MEFE y MEFI.

- Espina de pescado: esta matriz permite identificar, de manera estructurada y esquemática, las principales problemáticas de la empresa para analizar sus causas y factores que las generan.

Tabla de Contenidos

Análisis externo

Capítulo 1 Ladrillos Ochoa LTDA.....	9
Capítulo 2 Estudio técnico de mercado.....	12
Capítulo 3 Tendencias.....	22
Capítulo 4 Cinco fuerzas de Porter.....	27
Capítulo 5 Matriz BCG.....	36
Capítulo 6 Matriz MPC.....	40
Capítulo 7 Estudio de clientes y comportamientos.....	43
Capítulo 8 Comparativo de los productos existentes del sector.....	49
Capítulo 9 Matriz de precio.....	56

Análisis interno

Capítulo 10 Diamante de competitividad.....	59
Capítulo 11 Araña de mercadeo.....	62
Capítulo 12 DOFA.....	67
Capítulo 13 Matriz MIME.....	76
Capítulo 14 Áreas a mejorar.....	78
Capítulo 15 Informe del proyecto de mejoramiento de acuerdo	

con el área seleccionada.....	82
Capítulo 16 Victorias tempranas logradas.....	91
Capítulo 17 Recomendaciones a corto, mediano plazo y largo plazo.....	94
Capítulo 18 Conclusiones	96
Referencias Bibliográficas	101
Anexos.....	103

Capítulo 1

Ladrillos Ochoa



Figura 1. Logo de Ladrillos Ochoa. Ladrillos Ochoa (2018).

-Misión: Ser una empresa que busca el desarrollo, producción y comercialización de materiales para la mampostería de óptima calidad, que satisfaga las necesidades de los consumidores, con procesos de mejoramiento continuo, eficiencia y rentabilidad del mismo respetando a las comunidades vecinas, el medio ambiente y buscando cumplir la legislación nacional.

-Visión: Ser una empresa con amplio nivel de calidad en sus productos, innovación y competitividad. Implementar estándares de Gestión Ambiental, aseguramiento de calidad y salud ocupacional, que a la organización le permita una amplia participación en el mercado nacional e internacional.

-Políticas de seguridad industrial y protección ambiental: como empresa dedicada a la fabricación y distribución de ladrillos y consciente de sus responsabilidades a la protección de sus trabajadores y del medio ambiente, se compromete a:

- a. Minimizar y controlar los riesgos sobre la salud de sus trabajadores, los visitantes y la comunidad vecina.
- b. Prevenir los efectos adversos al medio ambiente y promover el uso eficiente de los recursos naturales.
- c. Cumplir con las normas establecidas y practicarlas con responsabilidad.

-Organigrama

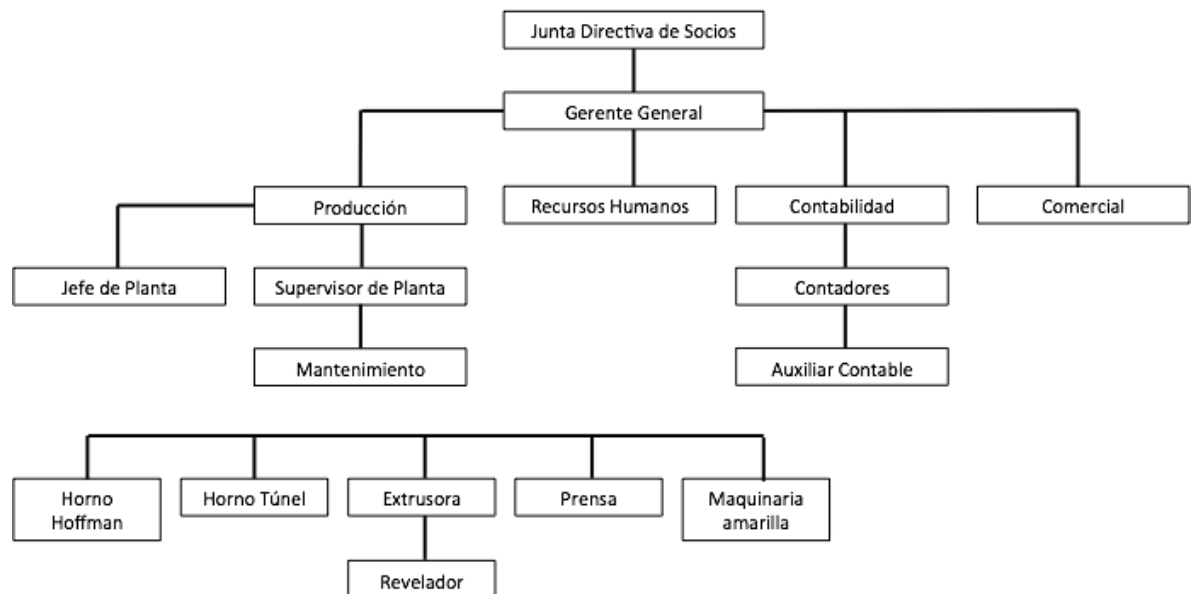


Figura 2. Organigrama Ladrillos Ochoa. Ladrillos Ochoa (2018).

-DOFA (realizado por la compañía)

Tabla 1. *DOFA de acuerdo con Ladrillos Ochoa*. Ladrillos Ochoa (2018).

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Control y dirección sobre las ventas al cliente final. ● Calidad y confiabilidad del producto ● Buena reputación con los clientes ● Productos diferentes a los de la competencia como el ladrillo prensado. ● Tecnología adecuada para los productos que se fabrican ● Personal idóneo para la producción y la fabricación de la arcilla ● Conocimiento del mercado ● Las ventas crecen de acuerdo al mercado ● Mejora continua en los productos ● Se puede atender desde las instalaciones actuales 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No contar con recursos financieros suficientes. ● No contar con una clara dirección estratégica ● Falta de tecnología en las instalaciones ● Falta de diversidad en los productos ● Costos altos a diferencia de la competencia ● Necesidad de una mayor fuerza de ventas ● Presupuesto limitado ● Falta de adquisición de maquinaria par la extracción minera
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de nuevos productos ● Los competidores locales tienen productos de baja calidad ● Buenos márgenes de ganancia ● El cliente final responde ante nuevas ideas ● Exportar ● Nuevas aplicaciones especiales ● Competitividad en calidad y productos como el prensado ● Obtener un mayor capital o formas de crédito para mejorar las instalaciones ● Adquirir nuevas tecnologías 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Venta de productos sustitutos ● Legislación ambiental ● Competitividad en precios de producto ● Competencia desleal ● Los precios en el mercado bajan ● Vulnerabilidad ante grandes competidores

Capítulo 2

Estudio Técnico de Mercado

Ladrillos Ochoa (formalizada en el año 2003), es una compañía familiar fundada por Filiberto De Jesús Ochoa Bonilla, quien partiendo de su experiencia laboral en la Ladrillera Santafé decidió emprender su propio negocio.

Esta compañía cuenta actualmente con 29 empleados y se dedica a la fabricación de Bloque No. 5 (tradicional y estándar), Bloque No. 4 (tradicional y estándar), Bloque No. 3 (tradicional y estándar), Ladrillo Prensado (liviano y macizo), Ladrillos personalizados (doble pared) y Rejillas (pequeña). Sin embargo, de acuerdo con los reportes de EMIS, esta compañía se enfoca en la producción de materiales de arcilla para la construcción, y su principal actividad es la “Fabricación de Productos de Cerámica y Refractarios”.

Ladrillos Ochoa Limitada, Ni. 8301236 -1 está ubicada en el Km 2 vía Mochuelo Bogotá D.C., pertenece al sector de la “industria manufacturera” y al subsector “cemento, vidrio y otros minerales no metálicos”, Cód. SIU 327.

En los últimos 3 años esta compañía ha registrado un alza de sus ingresos netos por venta del 30% y ha reducido sus costos en un 34%, con un aumento del 79% de las utilidades brutas.

Balance general

Tabla 2. *Balance general Ladrillos Ochoa. EMIS (2018).*

	2014	2015	2016	Var. Abs. 2014- 2015	Var. Abs. 2015- 2016	Var. Rel. 2014- 2015	Var. Rel. 2015- 2016
Activo Corriente	234,187.64	212,618.21	133,996.61	-21.618	-78.622	-9	-36.9
Activos no Corrientes	20,000.00	1,802,286.85	1,723,913.14				
Propiedad, planta y equipo	1,014.619	740,382.97	1,723,913.14				
Otros activos no corrientes	20,000.00	1,061,903.88					
Activos Totales	\$1,268,806	\$2,014,905	\$1,857,910	\$746,099	- \$156,995	59%	-8%
Pasivos Corrientes	\$418,193	\$393,737	\$394,109	-\$24,456	\$372	-6%	0%
Pasivos a Largo Plazo	\$588,698.58	\$480,750.96	\$262,836.18	- \$107,948	- \$217,915	-18%	-45%
Pasivos Totales	\$1,006,892	\$874,488	\$656,945	- \$132,404	- \$217,543	-13%	-25%
Patrimonio	\$261,914	\$1,140,417	\$1,200,965	\$878,503	\$60,548	335%	5%
Endeudamiento	79.36%	43.40%	35.36 %				

Al analizar el balance general de la compañía se puede notar lo siguiente:

- Los activos totales para el periodo 2014-2015 tuvieron una variación relativa del 59%, lo cual quiere decir hubo un aumento en los activos fijos de la empresa que están

representados en propiedad, planta y equipo. Sin embargo, para el periodo 2015-2016 hubo una disminución de los activos totales, lo cual pudo deberse la disminución de los activos corrientes.

- Al analizar el comportamiento de los pasivos totales, se puede notar que del año 2014 al 2016 hubo una disminución significativa de las cuentas por pagar, alcanzando una variación relativa del -25% para el periodo 2015-2016. Esto se debe al pago de deudas a largo plazo.

- El patrimonio (capital de la empresa+ utilidades + reserva) de la compañía presentó un crecimiento constante en el periodo del año 2014 al año 2016. Esto puede deberse a que las utilidades brutas aumentaron durante estos periodos en un 78% y hubo una inversión en maquinarias y equipos para su operación.

- Endeudamiento: la compañía presenta entre los años 2015-2016 una disminución de su endeudamiento, lo que le permite a futuro poder adquirir nuevos prestamos con el sector bancario o con proveedores a fin de adquirir bien sea activos fijos o materias primas para poder competir a largo plazo.

Comparada con el sector, se puede notar que la empresa se encuentra en una mejor posición de endeudamiento (35.36%) para el año 2016 que sus homólogas, las cuales presentaron un 63.78% como promedio de la industrial. Esto significa que Ladrillos Ochoa tuvo una mayor liquidez en ese periodo al tener una menor deuda que pagar con terceros.

Indicadores de liquidez

Tabla 3. *Indicadores de liquidez Ladrillos Ochoa. EMIS (2018).*

	Promedio Industria	Industria 2016	Empresa 2016	Industria 2015	Empresa 2015	Industria 2014	Empresa 2014
Ratio Corriente (Razón corriente)	1.22		0.34		0.54		0.55
Capital de Trabajo	237.00	-260.00	548.00	-181.00	265.00	-185.00	244.00

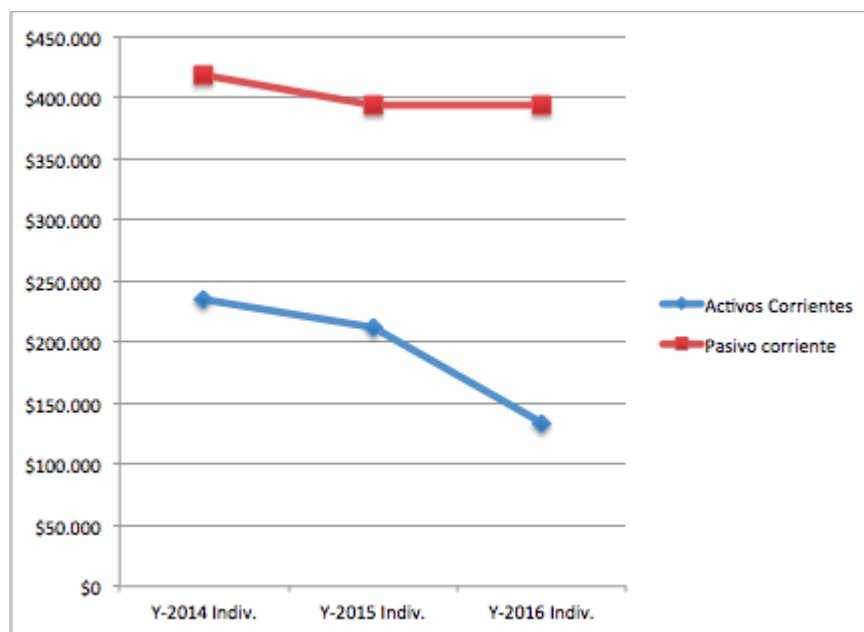


Figura 3. *Crecimiento de activos y pasivos corrientes. Elaboración propia (2018).*

- Al revisar el indicador de liquidez de la compañía se puede notar que la razón corriente (ratio corriente) presenta un resultado poco favorable debido a que el pasivo corriente disminuyó del año 2014 al 2015 considerablemente - manteniéndose medianamente

estable con relación al año anterior para el 2016 - . Así, también se pudo notar que los activos corrientes disminuyeron en los 3 años correspondientes en un -43%.

- La razón corriente de Ladrillos Ochoa es desfavorable (0.56 para el 2016 versus el promedio de la industria que es del 1.22) demostrando que la empresa por cada peso que debe tiene solo 56 centavos para cubrir sus obligaciones.

- De manera general (con base en la información presentada donde no están especificados los rubros como gastos administrativos ni porcentaje de cobro de intereses bancarios), la empresa en el 2016 mejoró sus indicadores en ventas y utilidad neta (sin tener en cuenta, como se mencionaba anteriormente, los gastos administrativos a fin de tener un comportamiento preciso del desempeño de la empresa, lo que nos permite determinar que la misma es viable).

- Analizando el siguiente cuadro, sobre el comportamiento de ingresos y la utilidad, nos muestra que los ingresos en el 2014-2015 tuvieron un incremento del 17% mientras el periodo 2015-2016 tuvo un decrecimiento del 10.6%. Sin embargo, la utilidad en el periodo 2014-2015 disminuyó mientras que en el 2015 -2016 reportó un crecimiento al 23.5%. Esto se puede haber dado por que algunos costos han presentado una optimización o efectividad.

Tabla 4. *Ingresos y utilidades de Ladrillos Ochoa*. Elaboración propia (2018).

Incrementos	2014-2015	2015-2016
Ingresos	17%	10.6%
Utilidad	-3.7%	23.5%

Estado de resultados

Tabla 5. *Estado de resultados Ladrillos Ochoa*. EMIS (2018).

	2014	2015	2016	Var. Abs. 1014- 1015	Var. Abs. 2015- 2016	Var. Ref. 2014- 2015	Var. Ref. 2015- 2016
Ventas	\$1,198,000	\$1,408,000	\$1,559,000	\$210,000	\$151,000	18%	11%
Costos de mercancía vendida	- 866,749.92	- 1,089,275. 86	- 1,164,699. 94	- 222,525.94	-75,424.08	26%	7%
Utilidad bruta	\$331,656	\$319,180	\$394,191	-12,476.00	\$75,011	-4%	24%

- Al revisar el estado de resultados, se puede notar un indicador inconstante para el periodo 2014-2015, en el cual los costos de mercancías vendidas crecieron mucho más que las ventas de la compañía, lo cual generó una disminución de la utilidad bruta. Esto se debe a que el tamaño de la empresa es uno de los más pequeño que el resto de la industria, lo cual explica el por qué sus ventas son a su vez inferiores a las del promedio de la industria, las cuales corresponde a \$1.907.000.000.

Esta situación pone en riesgo a la compañía, con respecto al resto de empresas, las cuales al ser más grandes y contar con una capacidad instalada superior, pueden competir con precios aun más bajos que Ladrillos Ochoa.

Sector vs. Empresas

Tabla 6. *Comparativo sector vs. Empresa. EMIS (2018).*

	Industria 2016	Empresa 2016	Industria 2015	Empresa 2015	Industria 2015	Empresa 2014	Industria 2016
Ventas	1,907.00	1,559.00	193.00	1,408.00	169.00	1,198.00	140.00
Activos	2,341.00	1,858.00	161.00	2,015.00	108.00	1,269.00	148.00
Utilidad	95.00	66.00	241.00	50.00	193.00	37.00	158.00
Patrimonio	884.00	1,201.00	116.00	1,140.00	90.00	262.00	207.00
Crecimiento en Venta %	-14.23%	10.68%	113.00	17.53%	80.00	26.38%	47.00

- De acuerdo con el análisis de crédito de EMIS, se puede notar que las ventas de la compañía durante los años 2014 y 2016, han venido aumentando positivamente, sin embargo, al comparar estos ingresos con el promedio de la industria, se puede constatar que el promedio de ventas de Ladrillos Ochoa del último año se encuentra \$ 348,000,000 por debajo del promedio de ventas de la industria.

- Con respecto a los activos de la compañía, se puede decir que estos han venido creciendo considerablemente del año 2014 al 2015, con un aumento de \$ 746,000,000, sin embargo para el año 2016 estos mostraron una disminución poco significativa (activos no corrientes). A pesar de esto, es importante resaltar que el promedio de la industria está por encima del de la compañía con \$ 483,000,000.

- Al hablar de la utilidad de la compañía, es prudente decir que del año 2014 al 2016 ha aumentado sustancialmente, sin embargo la utilidad del último año se encuentra

\$29,000,000 por debajo del promedio de la industria, lo cual nos deja ver que Ladrillos Ochoa aun reporta ganancias menos prometedoras que las del mercado. Esto se puede deber a las limitaciones de su capacidad instalada.

- Un aspecto que se debe resaltar sobre Ladrillos Ochoa, es que indiscutiblemente, esta compañía se ha enfocado en invertir de manera importante en su patrimonio, pues cuentan con la Finca Puerto Rico (lugar donde opera la empresa) y maquinarias que les permite optimizar sus procesos como una retroexcavadora, un cargador y un horno de túnel (que contribuye con el ahorro de costos de nómina y con la reducción del porcentaje de desperdicios). Esto, se puede ver reflejado en los estados financieros de la compañía, en los cuales se muestra que cuentan con un patrimonio de \$ 1.201,000,000 cifra superior al promedio de la industria el cual esta cerca de los \$ 884,000,000.

- Sin embargo, algunas cifras son preocupantes, pues el porcentaje del crecimiento de las ventas de Ladrillos Ochoa ha venido decreciendo desde el 2014, lo cual no coincide con el comportamiento de las tendencias de ventas del sector de la construcción reportadas por CAMACOL, que muestran que durante el primer trimestre del 2016, las ventas aumentaron, gracias a la política del Gobierno Nacional con proyectos de interés social cuyo estímulo de subsidio generó un incremento de ventas del 18, 6%.

- En cuanto al nivel de saturación, se puede notar que este es bastante elevado, teniendo en cuenta que el número de empresas en la industria ha aumentado al doble en 3 años (2014-2016), lo cual ha incidido en la pérdida de participación de mercado de empresas familiares como Ladrillos Ochoa.

Indicadores de rentabilidad

Tabla 7. *Indicadores de rentabilidad Ladrillos Ochoa. EMIS (2018).*

	Promedio Industria	Empresa 2014	Industria 2014	Empresa 2015	Industria 2015	Empresa 2016	Industria 2016
Margen Ganancia Bruta		14.28%		12.31%		15.37%	
Margen Ganancia Operativa	10.76%	7.27%	303.00	4.95%	167.00	5.24%	177.00
Margen neto		3.73%		3.56%		3.44%	
Rentabilidad Activo (ROI)	4.08%	3.53%	322.00	2.49%	208.00	2.89%	152.00
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE)	10.80%	5.46%	374.00	4.40%	220.00	14.01%	105.00

- Con respecto al margen bruto (de utilidad) de Ladrillos Ochoa, se puede notar que este ha disminuido con respecto al año 2014, lo cual puede estar directamente relacionado con el aumento de los costos de mercancía vendida.

- Ciclo de vida: La empresa se está volviendo más productiva, porque ya entró en un mercado de crecimiento pleno teniendo en cuenta que, aunque las ventas han decrecido, el margen y las utilidades han aumentado. De esta manera, la empresa tiene el mismo comportamiento en cuanto a la utilidad y los márgenes de la industria (la cual se encuentra en

un mercado de crecimiento tardío), pero no en cuanto al porcentaje de crecimiento de ventas, lo cual se puede estar dando por “cuellos de botella” en ciertos procesos.

Campana de Gauss

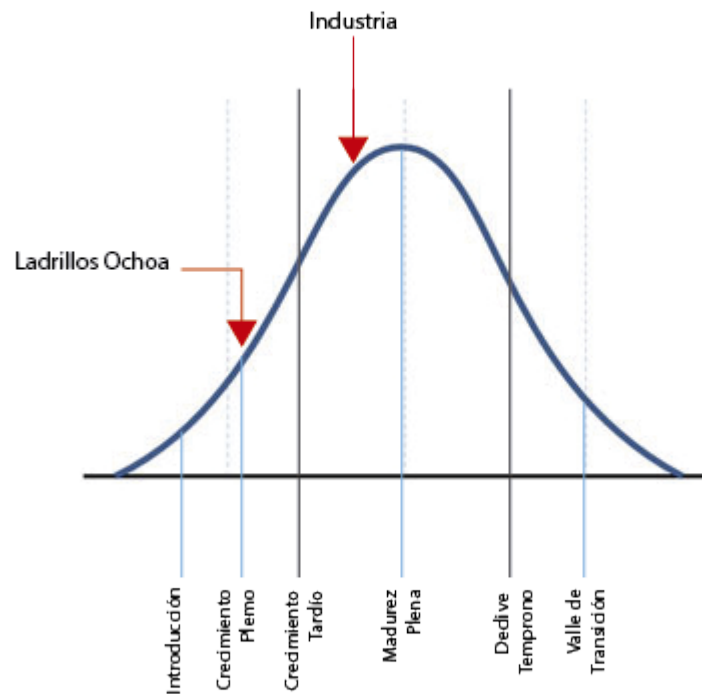


Figura 4. Campana de Gauss industria ladrillera. Elaboración propia (2018).

Capítulo 3

Tendencias

1. Crecimiento del sector de la construcción.

De acuerdo con el diario El País, el sector de la construcción crecerá un 4% este año, gracias al aumento de las ventas en un 9% aproximadamente (El País, 2018).

El 2018 se proyecta como un buen año para el sector, pues esta tendencia nos deja ver la influencia directa e indirecta de proyectos e iniciativas tanto públicas como privadas, como por ejemplo el aumento de la construcción de viviendas de interés social en Colombia, lo cual representa una oportunidad de crecimiento para las ladrilleras teniendo en cuenta la política de subsidio anunciada por el Gobierno.

De esta manera, se puede decir que a pesar del impacto negativo que tuvo la desaceleración económica del año 2017, otro factor favorable para el sector, ha sido la disminución de la inflación, pues según el estudio ‘Situación Inmobiliaria 2017’ hubo una caída en las tasas de interés.

Esta tendencia puede afectar positivamente a Ladrillos Ochoa, pues representa una oportunidad para adquirir nuevos compromisos comerciales, no solo con el sector privado sino también en el público, mediante la consecución de licitaciones, para aumentar sus ventas y reducir la existencia de inventarios. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que para que esto sea posible es prudente aumentar la capacidad instalada de la empresa, de tal forma que se pueda contar con una producción mensual más grande. Es así como se comienza a dilucidar la complejidad del sector de la construcción, pues indiscutiblemente esto requeriría

una inversión bastante robusta por parte de Ladrillos Ochoa para lograr responder a las necesidades del mercado.

2. Proyecto Eficiencia Energética en Ladrilleras

La iniciativa de reconversión tecnológica del Ministerio del Medio Ambiente y del Gobierno Nacional permite el ahorro en el consumo de carbón durante la producción ladrillera y una reducción en las emisiones de gases de efecto invernadero.

Adicionalmente, el proyecto plantea cuatro estrategias de impacto para el proceso productivo que son: la conversión y adecuación de hornos, los sistemas de dosificación de combustibles, el control operacional y las adecuaciones tecnológicas.

Desde su implementación en el 2010, junto con la resolución 909, el ministerio ha regulado las emisiones de gases, en busca de una producción limpia. De esta manera, se han podido mitigar más de 120 mil toneladas de CO₂ con la ayuda de más de 160 empresas de 14 departamentos del país (MINAMBIENTE, 2016), logrando que las empresas tengan un enfoque de responsabilidad social y sostenibilidad que les permite, no solo tener una producción más rentable, sino acceder a certificaciones internacionales que le abren las puertas a mercados extranjeros.

Para Ladrillos Ochoa, esta tendencia es bastante positiva, pues hacen parte de la agremiación ANAFALCO, la cual promueve procesos hacia la producción sostenible mediante la adopción de prácticas que permiten desarrollar la minería mediante la planificación en la extracción y el uso de elementos que permiten generar un mejor rendimiento de los recursos en la producción ladrillera, tal como el horno de túnel.

Sin embargo, Ladrillos Ochoa no utiliza gasificadores de carbón en la producción sino carbojets, lo cual se convierte en una oportunidad de mejora de sus procesos para ajustarse cada vez más a medidas sostenibles y esfuerzos socialmente responsables.

3. Adaptación a la cultura 4.0

De acuerdo con el diario La República, un estudio realizado por Zebra Technologies mostró como las empresas de la industria manufacturera continuarán orientando sus esfuerzos a la automatización de sus procesos por medio de tecnologías emergentes.

Esta tendencia se puede ver como una oportunidad para Ladrillos Ochoa, pues a pesar de sus esfuerzos e inversiones en maquinarias y tecnología para optimizar sus procesos, no cuentan con el desarrollo tecnológico que les permita estar a la par del promedio de la industria, quienes tienen automatizados muchos de sus procesos mediante brazos robóticos y otras tecnologías que facilitan la producción en masa.

4. Crecimiento marcado en algunas regiones del país

Según CAMACOL la Costa Caribe (en especial departamentos como Atlántico y Bolívar) representa una de las regiones de mayor crecimiento para la industria de la construcción, pues aunque otros departamentos como Nariño, Santander, Huila y Tolima también han tenido un comportamiento positivo, la Costa Caribe creció aproximadamente en un 50% en ventas.

Esto representa una oportunidad de crecimiento para Ladrillos Ochoa en esos departamentos, pues se podrían comenzar a implementar estrategias de comercialización que permitan abordar esas áreas del país.

5. Las exportaciones de Colombia están siendo impulsadas por el sector manufacturero.

El aprovechamiento de las nuevas políticas y acuerdos comerciales han hecho posible que el sector manufacturero repunte en las exportaciones del país durante varios años.

Esta tendencia, puede representar una amenaza para la compañía, pues al no contar con la capacidad instalada para responder a nuevas negociaciones o pedidos comerciales, la competencia podría tomar una gran ventaja al contar con una mayor inversión tecnológica y ser mucho más grandes que Ladrillos Ochoa.

6. Alianzas sostenibles del sector minero.

En aras de contar con escenarios de desarrollo sostenibles por medio del cuidado de los recursos y en especial del agua, el sector minero que consume el 1,8% de la demanda total del agua del país, está realizando “Evaluaciones regionales del agua” con ayuda de las autoridades competentes para ejecutar actividades de exploración y explotación sin afectar los ecosistemas y sin afectar la calidad del recurso hídrico. Esto se logra por medio de instrumentos técnicos y la lucha contra la ilegalidad en el sector con alianzas entre el sector público y privado (ADOBE, 2018).

Esta tendencia beneficia la operación de Ladrillos Ochoa, pues esta empresa mantiene un manejo responsable de los recursos, mediante estándares de legalidad, lo cual le permite mostrarse como una empresa comprometida con el medio ambiente.

7. Manejo responsable de residuos.

El sector se encuentra realizando grandes esfuerzos por implementar un “Plan de saneamiento básico ambiental” por medio del cual se busca la adecuada limpieza y desinfección de las áreas de trabajo, la utilización de un código de colores para el manejo de

residuos sólidos y el control de plagas por medio de métodos físicos, químicos mecánicos y biológicos (ADOBE, 2018).

Esta tendencia resulta ser positiva para Ladrillos Ochoa pues esta es una compañía que se adhiere al manejo responsable de los residuos contando con un cuarto RESPEL (Registro de generadores de residuos o desechos peligrosos) y una empresa que encarga de recolectar y manejar los mismos.

Capítulo 4

Cinco fuerzas de Porter

Tabla 8. *Poder de negociación de los clientes*. Elaboración propia (2018)

Poder de negociación clientes		
Factor	Peso	Calificación
Concentración clientes	0.3	3
Poder de negociación clientes	0.2	2
Volumen de compras	0.2	2
Coste de cambio	0.1	3
Disponibilidad información	0.2	1
Calificación ponderada		2.2

Poder de negociación de los clientes: cuando la información la tiene la empresa y no el cliente, la empresa es la ganadora en temas de negociación, pues usa la información como herramienta para persuadir y lograr la venta. Sin embargo, esto también puede ser un problema pues al no tener clientes informados, es mucho más difícil fidelizarlos y prestar una atención de calidad que permita incurrir en una recompra.

Lo anterior pudo evidenciarse cuando se realizó el ejercicio de investigación como cliente oculto, pues en este fue evidente el trato que las ladrilleras tienen con sus clientes potenciales, asumiendo que estos ya deben saber qué producto y con qué características lo

necesitan. Además, la información suministrada es limitada y no hay un protocolo claro de servicio al cliente, lo cual se pudo notar por el escaso lenguaje técnico de sus colaboradores y el poco conocimiento sobre los diferentes productos y tecnología con los que cuentan las empresas.

Tabla 9. *Productos sustitutos*. Elaboración propia (2018).

Productos sustitutos		
Factor	Peso	Calificación
Propensión a sustituir	0.2	2
Precios relativos sustitutos	0.1	2
Facilidad de cambio	0.1	3
Nivel de percepción de valor	0.4	3
Disponibilidad de sustitutos	0.2	2
Calificación ponderada		2.6

Productos sustitutos: las diferentes tendencias muestran que en la arquitectura actual hay una gran orientación al uso de bloques de cemento y ladrillos de gres (siendo el color y textura de los ladrillos elementos fundamental de los diferentes diseños).

Esto, se convierte en una amenaza para compañías como Ladrillos Ochoa, pues afecta su posicionamiento en el mercado al no innovar en productos que les permita diferenciarse y atraer nuevos clientes.

Tabla 10. *Poder de negociación de los proveedores*. Elaboración propia (2018).

Poder de negociación proveedores		
Factor	Peso	Calificaci ón
Concentración proveedores	0.1	3
Volumen de compra	0.4	3
Materias primas sustitutas	0.2	1
Coste de cambio	0.1	4
Productos/servicios sustitutos	0.2	1
Calificación ponderada		2.3

La mayoría de los proveedores se encuentran concentrados en Bogotá y manejan precios poco negociables pues no hay suficiente oferta.

Tabla 11. *Rivalidad de los competidores*. Elaboración propia (2018).

Rivalidad de competidores		
Factor	Peso	Calificación
Poder competidores	0.3	1
Poder proveedores	0.1	3
Crecimiento industrial	0.2	3
Uso de capacidad instalada	0.2	2
Diversidad competidores	0.2	2
Calificación ponderada		2

En cuanto a la rivalidad de los competidores, se puede ver que representa una de las principales amenazas pues algunos de ellos (Sologres y Los Mochuelos) cuentan con una mayor capacidad instalada y esto les permite manejar inventarios más robustos.

A pesar de esto, se puede notar que las empresas de este sector manejan estrategias muy similares lo cual impide una diferenciación clara para los compradores con respecto a sus productos.

Tabla 12. *Competidores entrantes*. Elaboración propia (2018).

Competidores entrantes		
Factor	Peso	Calificación
Economías de escalas	0.1	4
Costos de patentes y modelos	0.3	2
Poder/valor de marca	0.2	2
Requerimientos de capital	0.2	4
Acceso a distribución	0.2	2
Calificación ponderada		2.6

Resulta prudente destacar que la entrada de nuevos competidores a este sector es poco probable, pues se trata de una industria compleja, que requiere de una alta inversión, un *Know How* y una mina para operar con una características minerales y geográficas específicas.

Resultados

Tabla 13. *Resultados*. Elaboración propia (2018).

Factor	Peso	Calificación
Poder de negociación clientes	0.5	2.2
Poder de negociación proveedores	0.1	2.3
Competidores entrantes	0.1	2.6
Productos sustitutos	0.2	2.8
Rivalidad de competidores	0.1	2
Atractivo de mercado	2.31	

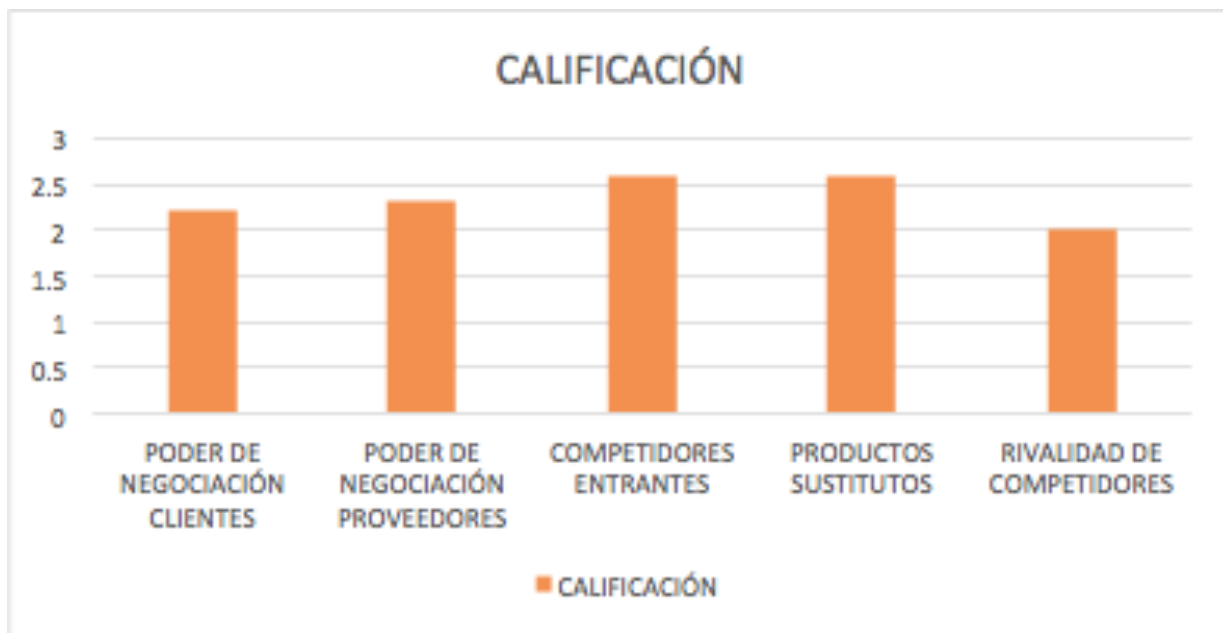


Figura 5. *Calificación 5 fuerzas de Porter*. Elaboración propia (2018).

Al analizar el efecto de factores como el poder de negociación de los clientes, los productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad de los proveedores y los competidores entrantes, en el actuar de Ladrillos Ochoa, se puede notar lo complejo del sector, teniendo en cuenta que aunque la compañía ha venido adquiriendo un desempeño bastante interesante volviéndose cada vez más productiva, indiscutiblemente se ha visto afectada por la agresividad y aumento de sus competidores a lo largo de los años.

Lo anteriormente expuesto se puede evidenciar al contrastar que a pesar de que las tendencias nos muestran un escenario con oportunidades bastante interesantes, el comportamiento de la industria en el mercado versus el comportamiento de la empresa no es tan alentador, pues en este se muestra una caída de las ventas alarmante de Ladrillos Ochoa con respecto a la competencia. Algunos motivos de la caída de las ventas, están relacionados con los “cuellos de botella” en los procesos y las economías de escala, pues se requiere demasiada inversión para entrar en el negocio y poder competir con precios más bajos.

Otro aspecto que complejiza aún más el panorama de Ladrillos Ochoa es la inversión tan fuerte que requieren hacer para optimizar sus procesos, aumentar su capacidad instalada y así poder hacer frente a nuevos negocios que contribuyan al crecimiento de la empresa, pues actualmente sus ciclos operativos no podrían ser capaces de responder a la adquisición de nuevos compromisos comerciales.

Es así como se puede explicar que a pesar de tener un resultado de atractivo del mercado de 2.35 (donde a simple vista no resulta ser tan alentador para Ladrillos Ochoa), se puede evidenciar cómo la compañía ha hecho frente a las principales amenazas (rivalidad de

los competidores y gran poder de negociación de los clientes), para tratar de mantenerse estable en el mercado como una compañía de tradición.

- Rivalidad de los competidores: los principales competidores de Ladrillos Ochoa, son las ladrilleras ubicadas en el sector de Mochuelo, las cuales cuentan con tecnología similar, la misma materia prima y desarrollan productos similares.

De acuerdo con lo reportado por el Jefe de Planta de Ladrillos Ochoa, de las 27 ladrilleras que hay en el sector 5 tienen horno de túnel y 22 usan horno Hoffman. Sin embargo, Ladrillos Ochoa es líder en el uso del horno túnel, pues han logrado reducir en un 2% los desperdicios y la manipulación del material, generando un aumento en la rentabilidad.

A pesar de esto, la compañía no ha patentado aún el diseño y funcionamiento del horno túnel, lo cual a futuro podría representar una oportunidad sobre la competencia.

- Gran poder de negociación de los clientes: tal como se había explicado anteriormente, los “cuellos de botella” en los procesos de producción y la falta de capacidad instalada (el tamaño del horno de túnel, la maduración de la arcilla, el tipo de secado y el tamaño del invernadero, el cual actualmente dependen del clima), impiden que Ladrillos Ochoa pueda producir una mayor cantidad de unidades y competir por precios, lo cual los pone en cierta posición de desventaja, pues los clientes se concentran en buscar precios cada vez más bajos que la competencia les puede ofrecer por contar con procesos más automatizados.

A pesar de esto, es importante tener en cuenta que los resultados también nos dejan ver oportunidades interesantes para obtener ventajas competitivas, entre las cuales no se pueden dejar de mencionar el crecimiento del sector, el aumento de proyectos de construcción con iniciativas públicas y privadas en el país y el desarrollo de nuevas

tecnologías que podrían integrarse a los procesos de Ladrillos Ochoa para aumentar su capacidad instalada en un mediano y largo plazo.

Capítulo 5

Matriz BCG

Tabla 14. *Matriz BCG*. Elaboración propia (2018).

Nombre competidores	Participación promedio	Ventas anual periodo 2013	Ventas anual periodo 2016	Crecimiento individual
Ladrillos Ochoa	12.7428%	\$948,253,000	\$1,558,891,000	64%
Granito de Oro	8.7562%	\$870,099,000	\$1,071,184,000	23%
Vitrificados Morelia	15.3204%	\$1,100,184,000	\$1,874,212,000	70%
Sologres	26.4834%	\$3,139,560,000	\$3,239,840,000	3%
Ladrillera los Mochuelos	20.9376%	\$1,812,554,000	\$2,561,389,000	41%
Ladrillera los Cristales	15.7596%	\$1,397,274,000	\$1,927,951,000	38%
Total	100.0000%	\$9,267,924,000	\$12,233,467,000	240%
T.C.M		40%		
Media	16.6667%			40%

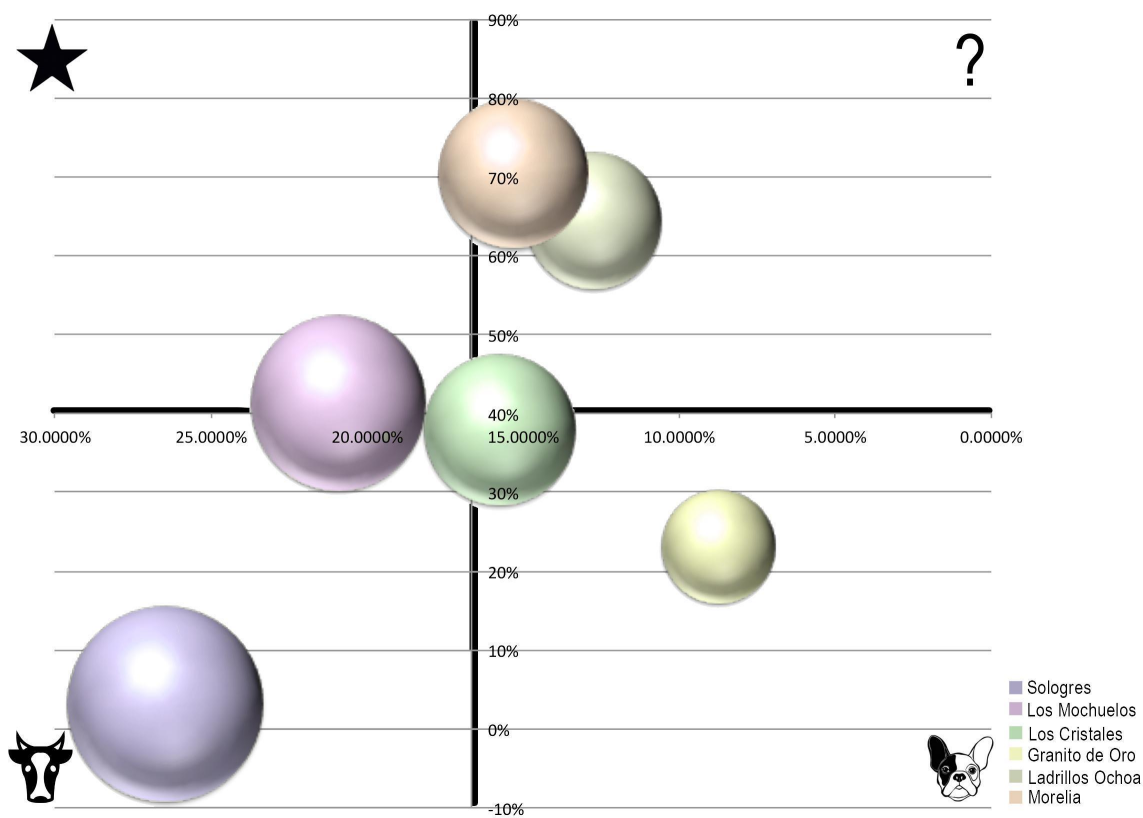


Figura 6. Gráfico burbujas matriz BCG. Elaboración propia (2018).

Tabla 15. Competidores. Elaboración propia (2018).

	Productos				Ficha técnica	Página Web	Formas de pago	Tiempos de entrega	Canales de distribución	Tipo de tecnología	Productos sustitutos	Descuentos	Pedidos	Certificación	Color
	Bloque Estándar 4	Bloque Estándar 5	Ladrillo Presado	Otros											
Ladrillera Cristales	x \$440 30x20x10	x\$560 2cm más ancho 30x20x12		Bloque medio estándar 4 -Bloque medio estándar 5- 10% medios del pedido para esquinas	x	x	efectivo, contado		no servicio de transporte, solo fábrica	horno Hofman		Precios de fábrica	3-4 días de anticipación		
Ladrillos Ochoa			\$480												
Ladrillera Santafe			\$630												
Ladrillera los Mochuelos	x \$7800 (mil ladrillos con transporte) \$440	x\$810total 460 unidad				x	efectivo, contado, bancomi y banco bogota		350 transporte incluido	Horno normal		descuentos por volumen	una semana	x	
Sologres	x\$480	x\$510		Bloque Liso 4 \$520, adoquin 20x12x6 \$430, adoquin 20x10x6 \$360, bloque long (planchas) \$2700, bloque tradicional 9x23x33 \$600 (recoger en planta sin transporte)	pruebas de resistencia y absorción	Facebook, brochure mandan mail	contado, efectivo o consignación		90 pesos por unidad 10 toneladas camión.	horno de tunel		a partir de las 50 mil unidades descuento de cuánto 20 o 30 pesos por unidad	2 días		
Vitrificados Morelia	x \$450	x\$480					consignación, efectivo		planta, ayudan a conseguir el transporte (2200-2400 viaje)	horno tunel			2-3 días		
Granito de Oro	x\$480	\$500		Ladrillo estructural liviano, semipresado, tabla, ladrillo portante, tolete masizo \$450, adoquin 20x10x6 \$350	x lunes pruebas de ladrillo	Facebook	consignación		servicio de transporte, depende del lugar	horno tunel			3 días		Tono rosado claro

Luego de analizar el resultado de la matriz BCG se puede notar que Ladrillos Ochoa hace parte de los “negocios interrogantes” pues a pesar de contar con un crecimiento de mercado positivo (con un 64% de crecimiento individual del 2013 al 2016), su participación en la industria se ve afectada por los distintos competidores, lo cual pone a esta compañía en una situación compleja al necesitar inversiones constantes que permitan optimizar su procesos de producción sin contar con la seguridad de recuperar la inversión.

Vitrificados Morelia, fue la empresa que contó con el mayor crecimiento en el periodo 2013-2016, lo cual la convierte en un fuerte rival de Ladrillos Ochoa por ser muy rentable lo cual le permite estar cada vez más cerca de convertirse en un “negocio estrella”, probablemente por las inversiones que han permitido optimizar su operación.

De acuerdo con lo anterior se puede notar que el futuro de esta compañía es incierto, pues a pesar del riesgo, existe la posibilidad de que con el aprovechamiento de las oportunidades y tendencias del mercado Ladrillos Ochoa se convierta en un “negocio estrella” con productos como el ladrillo prensado (fuerte - macizo o liviano).

En el caso de competidores como Sologres, que se trata de un “negocio vaca lechera” es el que más ventas ha tenido, pero su crecimiento individual en un periodo de tres años solo ha sido de un 3%, lo cual quiere decir que cuenta con gran capital para invertir y representa una amenaza significativa para el resto de las compañías.

A pesar de esto, empresas como Los Mochuelos, también deben ser tenidas en cuenta, pues sus ventas en el mercado y su participación se han comportado de manera bastante positiva lo cual nos permite notar que está muy cerca de convertirse en un “negocio estrella”.

Los Cristales, presenta un panorama diferente, pues cuenta con una participación de mercado promedio del 15, 75% y un crecimiento individual del 38%. Esto responde a un incremento de sus ventas de \$ 530.677.000 desde el 2013 al 2016, con lo cual se puede decir que al estar ubicado en el punto medio de la matriz, su desempeño dependerá de las estrategias que implemente para volverse un negocio que genere flujos estables (vaca lechera) o un negocio que genere baja utilidad y pierda participación en el mercado (perro).

Por su parte, la empresa Granito de Oro, es la única que se encuentra en el cuadrante de “negocios perros”, pues tiene una baja cuota de mercado en comparación con los competidores, genera rendimientos bajos y genera poca utilidad y capital para invertir.

Es así, como luego de analizar y contrastar el panorama de la competencia y de Ladrillos Ochoa, se puede concluir que Vitrificados Morelia, es la empresa que más se parece a Ladrillos Ochoa, en cuanto a participación promedio del mercado y crecimiento individual. Esto resulta peligroso para esta empresa, pues si Vitrificados Morelia toma ventaja, Ladrillos Ochoa podría perder posición relativa del mercado.

De esta manera, se puede decir que cuando una empresa es “interrogante” en la matriz BCG, hay que saber en qué invertir, pues aunque indudablemente uno de los aspectos en los que resulta clave destinar recursos para Ladrillos Ochoa es la capacidad instalada, no se puede descuidar la inversión en otros elementos que permitan visibilizar los productos y servicios que ofrecen como compañía, para diferenciarse en el mercado, como por ejemplo sus redes sociales y la construcción de un portal web propio en el que los clientes puedan encontrar fichas técnicas prácticas y de fácil entendimiento.

Capítulo 6

Matriz de perfil competitivo MPC

Tabla 16. *Matriz MPC*. Elaboración propia (2018).

Ponderación	Ladrillos Ochoa		Granito de Oro		Vitrificados Morelia		Sologres		Ladrillera los Mochuelos		Ladrillera Los Cristales	
	Clasif.	Resultados	Clasif.	Resultados	Clasif.	Resultados	Clasif.	Resultados	Clasif.	Resultados	Clasif.	Resultados
b	c	d	e	f	g	h	I	j	k	l	m	n
0,2	2,0	0,4	1,0	0,2	2,0	0,4	4,0	0,8	3,0	0,6	2,0	0,4
0,2	2,0	0,4	2,0	0,4	2,0	0,4	2,0	0,4	2,0	0,4	2,0	0,4
0,1	2,0	0,2	2,0	0,2	2,0	0,2	2,0	0,2	3,0	0,3	2,0	0,2
0,3	3,0	0,9	3,0	0,9	3,0	0,9	3,0	0,9	4,0	1,2	3,0	0,9
0,2	3,0	0,6	3,0	0,6	3,0	0,6	3,0	0,6	2,0	0,4	2,0	0,4
1,0	--	2,5	--	2,3	--	2,5	--	2,9	--	2,9	--	2,3

Al revisar el perfil competitivo de Ladrillos Ochoa con respecto a la competencia, se puede notar que a pesar de que esta compañía aún requiere continuar realizando inversiones importantes que le permitan optimizar sus procesos, cuenta con tecnología como el Horno de

Túnel que hace posible ahorrar costos de nómina y reducir el porcentaje de desperdicios para hacer su producción mucho más costo eficiente. Sin embargo, empresas como Sologres, Vitrificados Morelia y Granito de Oro también han invertido en este tipo de hornos, lo cual hace necesario pensar en diferenciales mucho más fuertes con los que Ladrillos Ochoa pueda competir de manera contundente en el mercado.

Esta necesidad también responde a que tanto Ladrillos Ochoa como sus competidores están ofreciendo productos de calidad lo cual, si bien representa una fortaleza para todas, no permite que haya un diferencial claro entre las compañías y esto hace posible una guerra de precios, a pesar de que Ladrillera Los Mochuelos sea la única con certificación, pues las demás también realizan pruebas de resistencia.

Al hablar de debilidades, se pudo identificar que los canales de distribución hacen parte de ellas en las diferentes empresas, pues se encuentran en el sector de Mochuelos, no cuentan con tiendas en otros sectores y tampoco cuentan con un servicio de transporte propio que permitan hacer mucho más accesible los productos para darlos a conocer y posicionar sus marcas ofreciendo facilidades para los compradores.

Además, también se pudo identificar que solo Ladrillera Cristales y Los Mochuelos cuentan con páginas web que permiten conocer el portafolio de productos que ofrecen, pero estas no están actualizadas y no son transaccionales.

Por otra parte, Sologres y Granito de Oro manejan páginas en Facebook, sin embargo, estas no alimentan de manera constante sus publicaciones ni tampoco generan una interacción real con sus seguidores.

Así, se puede notar que en este último aspecto Ladrillos Ochoa está en desventaja con sus competidores, pues a pesar de contar con productos de gran calidad por su *Know how*

estos atributos no están siendo comunicados de manera masiva a sus públicos objetivo, lo cual podría impedir un mayor posicionamiento de su marca para generar mayores ventas.

De esta manera, es prudente destacar que estas compañías manejan productos muy similares sin diferenciales evidentes en el mercado, excepto Granito de Oro, la cual es la única empresa que maneja solo tonos rosados de ladrillo, lo cual la pone en desventaja frente al resto.

Capítulo 7

Estudio de clientes y comportamientos

Teniendo en cuenta que Ladrillos Ochoa se trata de un negocio B2B y no B2C, para realizar el estudio de clientes se ejecutaron 10 entrevistas a profundidad, con las cuales se buscó identificar los principales aspectos que influyen en la decisión de compra de las constructoras, ferreterías, depósitos y arquitectos. Para ello, se identificó con la empresa el listado de sus principales clientes y se incluyeron también algunos clientes potenciales entre los cuales estuvieron: Fegova, Dingo Constructores, Ferretería El Campín y arquitectos como Nicolás Merizalde y William Rey y personas naturales.

Las preguntas realizadas en las entrevistas fueron las siguientes:

Entrevista:

- ¿Por qué compran Ladrillos?
- ¿Cuáles son los factores y atributos importantes a la hora de comprar ladrillos?
- ¿En qué cantidad los compran?
- ¿Con qué frecuencia compran Ladrillos?
- ¿A quién se los compran?
- ¿Quiénes son sus clientes y cuáles son sus exigencias?
- ¿Qué tipo de (constructora, ferretería o depósito) es?
- ¿Cuánto pagan por la unidad?
- ¿Buscan descuentos por volumen?
- ¿Cuál es la referencia de ladrillo que más compran?
- ¿Al momento de diseñar se inspiran en tendencias del mercado? ¿cuáles?

El resultado de estas entrevistas, nos dejó ver que la estética y el diseño, son elementos fundamentales al momento de escoger el tipo de ladrillo que se utilizará para la construcción de acuerdo con las necesidades de los clientes. Estos elementos también están relacionados con la calidad y costo del producto, sin embargo, muchos de los entrevistados refirieron comprar los ladrillos a Ladrillera Santafé, pues aunque no ofrecen los precios más bajos del mercado, si brindan una alta gama de variedad en sus productos con certificados alineados con la norma Sismo resistente NSR10 y norma NTC, lo cual genera tranquilidad y confianza en los clientes.

Las tendencias en la construcción cambian y varían cada cierto tiempo. Esto, se puede notar en las diferentes construcciones que se llevan a cabo en Bogotá, ciudad en la cual se puede ver cómo las fachadas han ido cambiando con el paso de los años, pues aunque el ladrillo siempre ha estado presente, sus tonalidades, tamaños, texturas y usos han ido evolucionando. Esto último se puede notar, al ver cómo los ladrillos no solo están presentes en las fachadas de las construcciones, sino que también pasaron a ser un elemento decorativo en acabados interiores, tal como lo refieren algunos arquitectos.

Teniendo en cuenta que los principales clientes de Ladrillos Ochoa son constructoras de edificios residenciales en la ciudad de Bogotá, estos aspectos deben ser tenidos en cuenta, pues sin duda, muestra la importancia de adaptar sus productos a las necesidades de los clientes actuales, quienes no solo buscan calidad y precio, sino también variedad de colores y diseños.

Una de las referencias de ladrillos más usada entre los constructores, es el “Ladrillo Cocoa”, por el cual pagan aproximadamente \$933 por unidad.

Al indagar sobre las cantidades de compra que manejan estos clientes se pudo identificar que estas dependen principalmente de los siguientes factores:

- Espacio de almacenamiento.
- Cantidad requerida para llevar a cabo la obra, las cuales en el caso de las constructoras por lo general están por encima de las 5.000 unidades.
- Si se trata de una construcción (grandes cantidades) o una remodelación (menores cantidades).

De esta forma, la cantidad comprada también incide en el precio por unidad de los ladrillos. Así, se pudo identificar que los precios pagados por estos clientes van desde \$380 (cuando se realizan compras de grandes cantidades) hasta \$1.100 (cuando la compra es mucho más pequeña y en gran formato).

En cuanto a la ladrillera más posicionada entre las constructoras, ferreterías, depósitos y arquitectos, se puede decir que la Ladrillera Santafé tiene una gran ventaja por ser una de las primeras ladrilleras que se adaptó a las certificaciones de calidad exigidas por la norma, sin embargo, en las diferentes entrevistas, los clientes también mencionaron otras empresas a las cuales les compran sus insumos tales como: Ladrillos Ochoa, Ladrillera Maguncia, Ladrillera Ovindoli, Kreato y Ladrillera San Benito.

Caracterización del cliente:

Se identificaron 2 grupos de clientes:

- Intermediarios (ferreterías y depósitos): Este grupo de clientes tiene una frecuencia de compra que depende del manejo de inventarios y espacio disponible en el local,

pues así lo refirieron en las entrevistas a profundidad. Su forma de pago es de contado, y además manejan poco inventario y referencias.

Su enfoque está más dado por la venta de bloques estructurales que de ladrillos prensados.

Este grupo de clientes compra los productos directamente en los puntos de fábrica para optimizar costos. Sin embargo, no acude de forma regular a las ladrilleras, pues ya conoce el producto y las referencias que requiere para la venta.

Manejan compras por viajes de camiones, generalmente de proveedores externos.

Este grupo de clientes refirió estar dispuesto a pagar en promedio \$450 pesos por unidad de ladrillo, para venderlo entre \$850 y \$900.

- Cliente final (constructoras y arquitectos): La frecuencia de compra de este grupo de clientes depende del tipo de obra, es decir, si se trata de una remodelación realizan compras mensuales; pero si se trata de una construcción, se realizan compras anuales con despachos programados de acuerdo con el cronograma de construcción.

Este grupo de clientes al igual que anterior, compra directamente el producto a las ladrilleras, con una forma a crédito (de acuerdo con la negociación realizada con la ladrillera y el número de despachos programados).

Además de esto, entre este grupo de clientes hay un gran interés por obtener descuentos por volumen, caracterizándose por comprar tanto bloques estructurales como ladrillos prensados.

Es por esto que para este tipo de clientes es tan importante la calidad y la variedad de las referencias, razón por la cual se inclinan por comprar los productos en ladrilleras

tradicionales y certificadas con pruebas de sismo resistencia y la norma NTC. Por esta razón prefieren comprar en ladrilleras que les ofrezcan garantías de cambio del producto, pues para ellos resulta complejo revisar todas las unidades de ladrillos y prefieren confiar en las compañías. En el caso de los bloques, refirieron ser más flexibles, por ser productos que tiene un recubrimiento en las obras; sin embargo, en el caso de los ladrillos prensados, es primordial el óptimo acabado de cada ladrillo.

Otro dato relevante sobre este grupo de clientes, es que en ocasiones, se ven obligados a comprar en determinadas ladrilleras (Ladrillera Santafé) por requerimientos especiales de los inversionistas o clientes, lo cual les impide negociar de manera abierta descuentos con otras fábricas.

Este grupo de clientes está dispuesto a pagar \$1.100 por los ladrillos de gran formato y \$933 por ladrillo prensado.

Respecto al producto podemos concluir:

- Para poder competir en esta industria es indispensable contar con pruebas sismo resistentes y la norma NTC. Este aspecto es fundamental para la elección de la ladrillera y muestra que la calidad es el punto de partida para poder diferenciarse por aspectos como formatos, colores y texturas.
- Los bloques tipo 3, 4 y 5 son estructurales y son con los que se construyen las paredes de división de los espacios. Estos ladrillos van pañetados y con recubrimientos lo que hace que no queden a la vista y sus acabados estéticos no sean un factor importante para su elección.
- Los ladrillos usados para fachadas y acabados son los productos claves para lograr una diferenciación frente a las otras ladrilleras. El caso de Ladrillera Santafé, quien ofrece

una gama de 5 referencias de color y textura por producto, la brinda una ventaja competitiva ya que se ha adaptado a las tendencias del mercado.

- Es importante resaltar que el portafolio de productos de ladrillos y bloques no es muy amplio, aunque existen varias tonalidades y texturas, sigue siendo un producto que no ofrece una amplia gama de posibilidades.

- Materiales como el mármol, el vidrio, los sintéticos, los metales, el cemento, Corian y las piedras, le han venido quitando mercado al ladrillo. La versatilidad de texturas, colores, formatos que estos ofrecen, combinado con las tendencias de diseño arquitectónico donde, actualmente, prevalecen los amplios ventanales, la mezcla de materiales, los jardines verticales entre otros, han disminuido el uso de los ladrillos.

- En los estratos altos en Bogotá, los clientes exigen a las constructora el uso de materiales y ladrillos de moda. Es decir, las nuevas construcciones se caracterizan por diferenciarse del resto de edificios que los rodea, reflejando elegancia, lujo y modernidad. De esta manera, los arquitectos diseñan con los materiales de la tendencia de moda y buscan las empresas que ofrecen estos materiales.

Capítulo 8

Comparativo de los productos existentes del sector

Tabla 17. *Matriz QFD para Bloques*. Elaboración propia (2018).

Row #	Max Relationship Value in Row	Relative Weight	Weight / Importance	Quality Characteristics (a.k.a. "Functional Requirements" or "Hows")	Column #													
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
					Direction of Improvement: Minimize (▼), Maximize (▲), or Target (X)													
				Demanded Quality (a.k.a. "Customer Requirements" or "Whats")	Extrusión	Color marón	Color rojo	Cuadro huecos	Sés huecos	Entrega punto a punto	Garantía de reemplazo	Pago al contado	Pago a crédito	Textura lisa	Certificaciones	Piso	Descuento por volumen	Textura estriada
1	9	18,2	10,0	Confiabilidad	○			○	○	▲	○			○	○	○	▲	○
2	9	14,5	8,0	Precios bajos		○	○			○	○	○	○		▲	○	○	
3	9	1,8	1,0	Variedad	○	○	○	○	○		▲			○	○	○		○
4	9	7,3	4,0	Durabilidad	○			○	○		○			○	○	○		○
5	9	9,1	5,0	Tolerancia dimensional	○			○	○		○				○	○		
6	9	16,4	9,0	Resistencia a la compresión	○			○	○		○			▲	○	○		○
7	9	3,6	2,0	Aislante acústico	○			○	○					▲	○	○		
8	9	5,5	3,0	Aislante térmico	○			○	○						○	○		
9	9	10,9	6,0	Absorción de agua	○			○	○		▲			○	○	○		○
10	9	12,7	7,0	Rendimiento con dilatación	○			○	○		○			○	○	○		○
Target or Limit Value																		
Difficulty (0=Easy to Accomplish, 10=Extremely Difficult)																		
Max Relationship Value in Column					9	3	3	9	9	3	9	9	9	9	9	9	9	9
Weight / Importance					561,8	49,1	49,1	420,0	420,0	61,8	487,3	130,9	130,9	183,6	772,7	616,4	149,1	212,7
Relative Weight					13,2	1,2	1,2	9,9	9,9	1,5	11,5	3,1	3,1	4,3	18,2	14,5	3,5	5,0

De acuerdo con los resultados arrojados en la matriz QFD, la ventaja competitiva de Ladrillos Ochoa debe estar concentrada en las certificaciones de sus bloques, las cuales generan un impacto importante en la decisión de compra de los clientes pues garantiza que el producto cumpla con las especificaciones necesarias para la construcción.

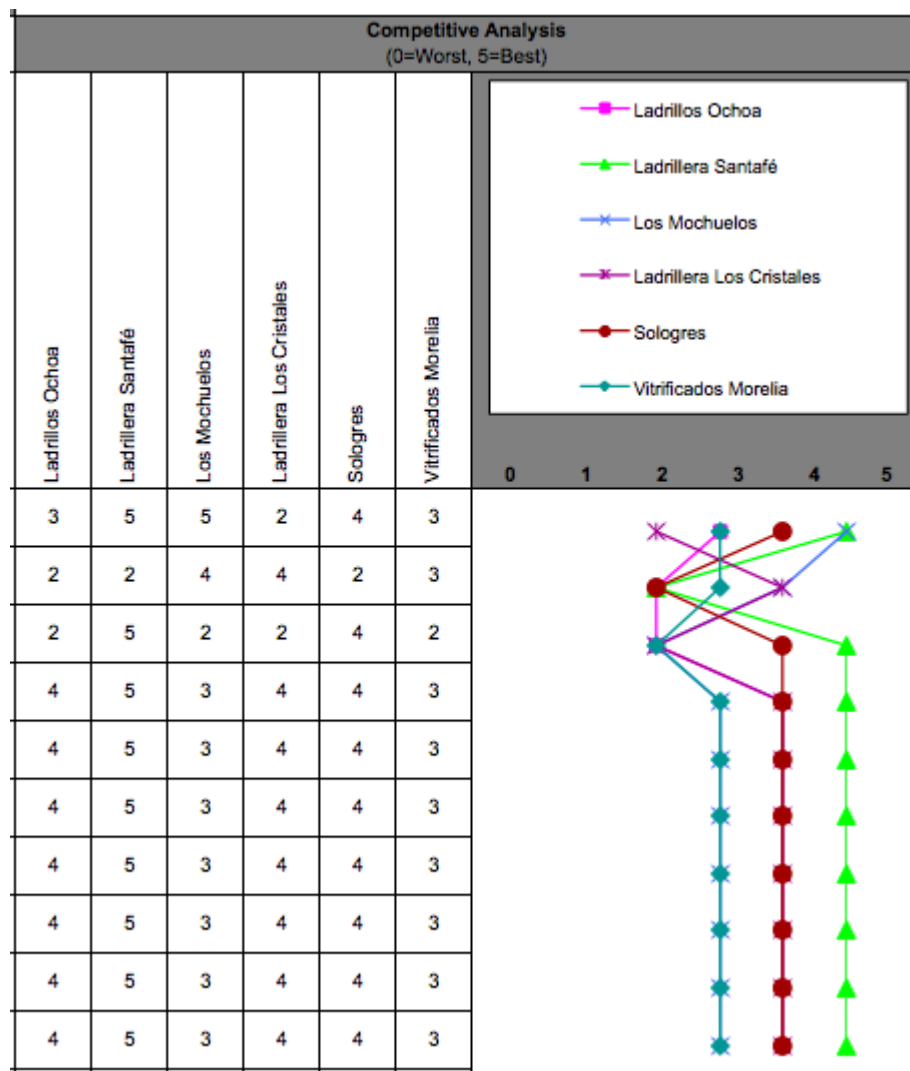
Esto genera una gran diferenciación en el mercado, pues no todas las ladrilleras están certificadas y si lo están no lo comunican de la manera apropiada, lo cual genera cierto grado de desconfianza al momento de la compra, causando que aunque los clientes sean sensibles al

precio, prefieran adquirir sus productos en ladrilleras como Ladrillera Santafé, la cual no ofrece los precios más bajos pero sí calidad garantizada.

El segundo atributo más importante de acuerdo con la matriz QFD es el peso del bloque, el cual permite brindar estabilidad a las construcciones, pues se necesita saber el peso de la obra para tener claras las características de los cimientos y estructuras de soporte.

La tercera característica más relevante es la extrusión, concepto que hace referencia al proceso mediante el cual se construyen productos con materiales quebradizos y secciones transversales complejas.

Tabla 18. *Análisis competitivo para bloques*. Elaboración propia (2018).



Al analizar la competencia, se puede decir que aunque Ladrillera Santafé no es competencia directa de Ladrillos Ochoa (desde el punto de vista de ubicación, volumen de clientes, capacidad instalada y desarrollo de producto) esta fue incluida en la matriz, pues representa un referente de mercado al ser una de las primeras ladrilleras que incursionó con certificaciones que año tras año les ha permitido consolidar y posicionar su marca como una de las más reconocidas en Colombia.

Estos aspectos hacen que Ladrillos Santafé muestren un gran liderazgo con respecto al resto de las compañías.

La siguiente empresa que no se puede pasar por alto es Sologres, pues esta cuenta con fortalezas claras en las características de sus productos, pero muestra una ventaja frente a Ladrillos Ochoa en cuanto a la forma de mostrar y comunicar sus certificaciones ante los clientes.

De esta forma, es prudente resaltar que aunque todas estas empresas deben cumplir con las condiciones técnicas y de calidad exigidos por norma, no todas están siendo tan estratégicas y asertivas al momento de comunicarlo lo cual impide que los cliente puedan visibilizar este aspecto, que tanta relevancia cobra para ellos al momento de realizar la compra.

Otra necesidad que no se puede pasar por alto es la de precios bajos, pues como se puede ver en la gráfica corresponde a una debilidad de Ladrillos Ochoa, teniendo en cuenta que su capacidad instalada no les permite manejar precios por debajo de \$ 480 pesos en punto de fábrica

Tabla 19. Matriz QFD para ladrillos prensados. Elaboración propia (2018).

Row #	Max Relationship Value in Row	Relative Weight	Weight / Importance	Quality Characteristics (a.k.a. "Functional Requirements" or "How's")	Column #																	
					Direction of Improvement: Minimize (▼), Maximize (▲), or Target (x)																	
				Demanded Quality (a.k.a. "Customer Requirement" or "What's")	Prensado en seco	Color marón	Color limonada	Color arena	Color capuchino	Color tierra	Color cobrizo	Peso por unidad	Liviano	Mezco	Gran formato	Pago al contado	Pago a crédito	Certificaciones	Descuento por volumen	Textura lisa	Entrega Punto a Punto	Garantía de reemplazo
1	9	18,2	10,0	Confiable	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2	9	14,5	8,0	Precios bajos	▲							○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3	9	16,4	9,0	Variedad	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4	9	12,7	7,0	Durabilidad	○							○	○	○	○			○				○
5	9	3,6	2,0	Tolerancia dimensional	○							○	○	○	○			○				○
6	9	5,5	3,0	Resistencia la compresión	○							○	○	○	○			○				○
7	9	1,8	1,0	Aislante acústico	○							▲	○	○	○			○				○
8	9	7,3	4,0	Aislante térmico	○							○	○	○	○			○				○
9	9	10,9	6,0	Absorción de agua	○							○	○	○	○			○				○
10	9	9,1	5,0	Rendimiento con dilatación	○							○	○	○	○			○				○
Target or Limit Value																						
Difficulty (0=Easy to Accomplish, 10=Extremely Difficult)																						
Max Relationship Value in Column					9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Weight / Importance					620,0	201,8	201,8	201,8	201,8	201,8	503,6	507,3	507,3	507,3	201,8	201,8	801,8	185,5	207,3	185,5	594,5	
Relative Weight					9,9	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	8,1	8,1	8,1	8,1	3,2	3,2	12,9	3,0	3,3	3,0	9,5	

Con respecto a los ladrillos prensados se puede concluir que al igual que con los bloques, la ventaja competitiva de Ladrillos Ochoa debe estar centrada en las certificaciones, las cuales generan gran tranquilidad y confianza a los clientes al momento de adquirir los productos necesarios para sus distintas obras.

En este sentido, resulta indispensable revisar y reestructurar la forma de comunicar tanto las especificaciones técnicas como las certificaciones o pruebas de resistencia realizadas.

Además, Ladrillos Ochoa deberá mantenerse constantemente actualizado en sus certificaciones para mostrarle a sus públicos objetivo su compromiso y responsabilidad en la producción de ladrillos de alta calidad y confianza, lo cual les permitirá posicionarse en el mercado.

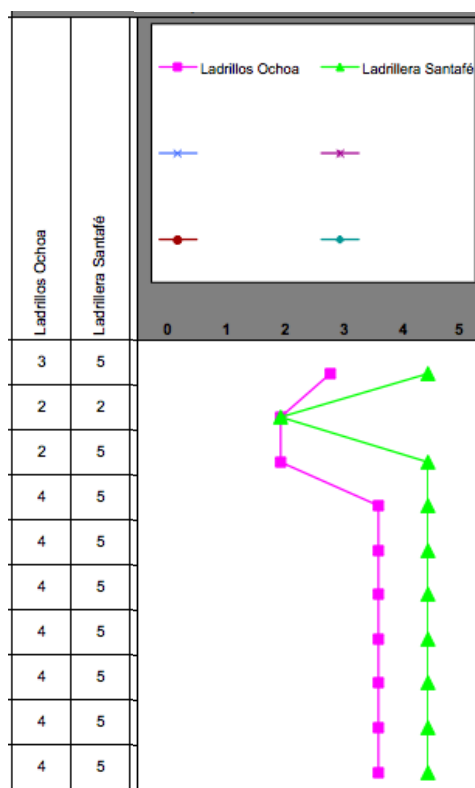
El segundo atributo indispensable para Ladrillos Ochoa es el prensado en seco, una técnica que permite obtener más cohesión en el producto final, menos consumo de energía y menos consumo de carbón.

El tercer atributo clave para Ladrillos Ochoa es la garantía de reemplazo, lo cual a su vez está íntimamente relacionado con la confiabilidad de los clientes. Este atributo hace parte de ventajas competitivas que la empresa tiene instaurada dentro de sus procesos, lo cual hace que se convierta en una ventaja competitiva, sin embargo, esta característica no está siendo visibilizada por los clientes potenciales, lo cual nos muestra una oportunidad de mejora en los procesos de comunicación interna y externa de la compañía.

Además, es prudente implementar un proceso de control de calidad para garantizar que la manipulación de los intermediarios sea la más adecuada y que no afecte el estado del

producto que se esta entregando a los clientes finales, lo cual podría tener repercusiones en la confiabilidad de la ladrillera.

Tabla 20. *Análisis competitivo para ladrillo prensado*. Elaboración propia (2018).



En cuanto al análisis de la competencia, se puede notar que Ladrillera Santafé continúa siendo la líder en el mercado gracias a su amplio portafolio de producto y a sus certificaciones que permiten garantizar que las características y especificaciones de su producción generen un ladrillo prensado de alta calidad y variedad.

Sin embargo, también se puede notar que Ladrillos Ochoa también tiene una gran ventaja competitiva frente al mercado pues cuenta con este producto el cual es utilizado en las obras para fachadas, mientras que su competencia (Los Mochuelos, Ladrillera los Cristales y Vitrificados Morelia) no cuentan con esta referencia en su portafolio. En el caso

de Sologres, no cuentan con ladrillos prensados sino que producen ladrillos semiprensados, los cuales son utilizados para fachadas, pero su acabado es rústico y menos fino.

A pesar de esto, es prudente destacar que Ladrillos Ochoa solo cuenta con la referencia color terracota, lo cual le da una desventaja frente a Ladrillos Santafé, la cual cuenta con 5 colores (capuchino, terracota, tierra, cocoa y cobrizo).

Capítulo 9

Matriz de precio

Tabla 21. *Matriz de precio para bloque*. Elaboración propia (2018).

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA			
		Los Mochuellos	Ladrillera Los Cristales	Sologres	Vitrificados Morelia
27%	Certificaciones	5	3	3	2
22%	Peso	5	4	4	4
20%	Extusión	5	4	4	4
17%	Garantía de reemplazo	4	4	4	4
15%	Nro. de huecos	5	5	5	5
CALIFICACIÓN PONDERADA		4,88	3,92	3,92	3,65
PRECIO		\$ 440	\$ 440	\$ 480	\$ 450
UM		\$ 90,16	\$ 112,24	\$ 122,45	\$ 123,29
UMV		\$ 112,04			
		546,7552	439,1968	439,1968	408,946
		Marca Subvaluada	Precio justo	Marca sobrevaluada	Marca sobrevaluada
IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA			
		Ladrillos Ochoa			
27%	Certificaciones	3			
22%	Peso	4			
20%	Extusión	5			
17%	Garantía de reemplazo	5			
15%	Nro. de huecos	5			
CALIFICACIÓN PONDERADA		4,29			
PRECIO JUSTO DE MERCADO		\$ 481			

Ladrillos Ochoa está cobrando un precio justo por los productos de las características que manejan, pues la matriz de precio nos muestra que deben cobrar por los bloques \$481 pesos y ellos lo cobran a \$480 pesos en punto fábrica.

De esta manera, también es prudente tener en cuenta que esta compañía no puede competir por precio, pues no cuenta con la capacidad instalada para producir un mayor volumen de ladrillos ni para manejar grandes inventarios.

En cuanto a la competencia, se puede decir que algunos de ellos no cuentan con certificaciones o pruebas de resistencias que son factores fundamentales en la toma de decisión de los clientes, lo cual es una de sus principales desventajas, teniendo en cuenta que la confiabilidad es uno de los factores importantes al momento de la compra.

Por otra parte, se evidenció que Ladrillera los Cristales cuenta con un precio justo de mercado, mientras que Sologres y Vitrificados Morelia están sobreevaluados, teniendo en cuenta que no cuentan con certificaciones ni comunican los aspectos técnicos de los ladrillos. Por su parte, Ladrillera Los Mochuelos cuenta con precios subvaluados con respecto al mercado, pues que está certificada y cuenta con los controles técnico y capacidad instalada para cobrar más por sus productos.

A pesar de esto, se debe tener en cuenta que el segmento al que se dirigen estos productos es sensible al precio, por lo cual no es recomendable manejar precios tan altos.

Tabla 22. *Matriz de precio para ladrillos prensados*. Elaboración propia (2018).

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA
		Ladrillos Santafé
26%	Certificaciones	5
20%	Prensado en seco	5
20%	Garantía de reemplaz	5
17%	Peso por unidad	5
17%	Liviano y Macizo	5
CALIFICACIÓN PONDERADA		5,00
PRECIO		\$ 630
UM		\$ 126,00
UMV		\$ 126,00
		630,00
IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA
		Ladrillos Ochoa
26%	Certificaciones	3
20%	Prensado en seco	5
20%	Garantía de reemplaz	5
17%	Peso por unidad	4
17%	Liviano y Macizo	5
CALIFICACIÓN PONDERADA		4,31
PRECIO JUSTO DE MERCADO		\$ 543

Al analizar los precios de los ladrillos prensados de Ladrillos Ochoa con respecto a la competencia se puede decir que esta compañía tiene una gran ventaja competitiva pues es una de las pocas que maneja esta referencia en el sector. De acuerdo con la matriz de precio, la compañía maneja precios subevaluados (\$ 480 por unidad) pues tiene un producto con unas características de acabado sobresalientes ya que cuenta con el proceso de prensado en seco que lo diferencia del resto de ladrilleras del sector. Es por esto que resultaría prudente aumentar un poco más el precio de esta referencia de ladrillos, pero sin pasar los límites, teniendo en cuenta que sus clientes son bastante sensibles al precio.

De esta manera, se procedió a compararla con Ladrillera Santafé, la cual al ser referente en el mercado cuenta con variedad de colores y tamaños de esta referencia.

Es importante mencionar que de la línea de prensados se pueden producir diferentes tipos de ladrillos como tejas, rejillas y adoquines lo cual podría abrir la posibilidad de ampliar el portafolio de productos en la compañía.

Capítulo 10

Diamante de Competitividad

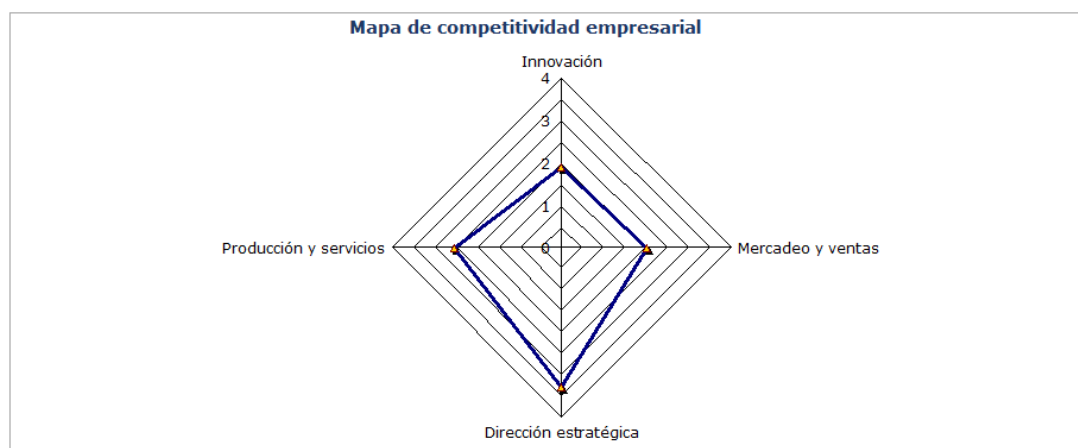


Figura 7. Diamante de la competitividad. Material académico (2018)

De acuerdo con los resultados arrojados por el diamante de competitividad, se puede dilucidar que Ladrillos Ochoa concentra la mayor parte de sus esfuerzos en áreas como la producción (2,5) y la dirección estratégicas (3,5), realizando diferentes proyecciones anuales con seguimientos mensuales. Esto responde a la creencia de sus inversionistas orientada a vender sin conocer claramente al mercado y sus clientes.

Es así como la atención de esta organización se centra en los procesos básicos de la misma, por lo cual aspectos como la comunicación organizacional no son considerados como indispensable para su funcionamiento.

Como ya se ha mencionando anteriormente la fuerte inversión que requiere este sector, hace difícil que las empresas inviertan en innovación (2,0) o en mercadeo (2,0), y esta realidad también afecta a Ladrillos Ochoa, pues aunque sus inversionistas saben u están conscientes de la importancia de ampliar el portafolio de productos, resulta realmente

complejo continuar invirtiendo en aspectos como estos cuando las ventas no se han comportado de la manera esperada en los último años y cuando su capacidad instalada tampoco les permite asumir nuevas negociaciones o manejar pedidos más robustos, lo cual hace que en ocasiones deben recurrir a comprar ladrillos a la competencia para poder suplir las necesidades de sus clientes.

De esta manera se puede entender por que la prioridad de inversión de esta empresa se concentra en aspectos como la producción y dirección estratégica, lo cual hace que no quede clara la importancia del servicio al cliente en sus dinámicas actuales, pues este debe ser un aspecto transversal para la empresa. Esto último no implica que se deba crear un área especializada para atender este aspecto y la relación con los clientes, pero sí que se fomente una cultura de servicio entre los trabajadores (sin importar su rango), pues esto permitirá que se genere un mayor sentido de pertenencia, se disminuya la rotación y que realmente se afiancen los vínculos con los clientes actuales para generar fidelización de los mismos.

Al entender estos aspectos, es prudente mencionar que las capacitaciones de los colaboradores en servicio al clientes, conocimiento de los productos y de la compañía en general hará posible que todos entiendan la importancia del buen funcionamiento de la misma, lo cual se puede reforzar mediante un plan de comunicación interno y externo.

Es por esta razón que indicadores como la innovación y mercadeo y ventas cuentan con una calificación desfavorable ya que sus empresarios no destinan ni tiempo ni recursos en estas áreas, dejándose llevar por las dinámicas del día a día. Esta situación trae como consecuencia que Ladrillos Ochoa pierda participación en el mercado a mediano y largo

plazo, pues sus productos no necesariamente responden a los requerimientos actuales del mercado.

Capítulo 11

Araña de Mercadeo

A pesar de que la empresa Ladrillos Ochoa cuenta con una misión y una visión estructuradas, estas no son tenidas en cuenta por sus inversionistas y colaboradores, lo cual demuestra que la misma no cuenta con un norte estratégico de acción claro, lo cual impide el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo.

Asimismo, el hecho de que la compañía no cuente con una gestión estructurada de mercadeo y ventas impide una mayor productividad de la misma e impide su crecimiento y la generación de indicadores favorables.

Además, el hecho de no contar con políticas claras de fidelización de clientes pone en riesgo el manejo de sus clientes más fuertes, pues en el momento en el que Ladrillos Ochoa deje de cumplirle con precios o entregas oportunas, se corre el riesgo de perderlos.

Otra área crítica en la empresa es la de innovación, pues en Ladrillos Ochoa no se encuentra estructurada y a pesar de que su Gerente General tiene la intención de invertir en la generación de nuevos productos para sus clientes, su día a día lo consume y esto ha impedido la consolidación de la misma.

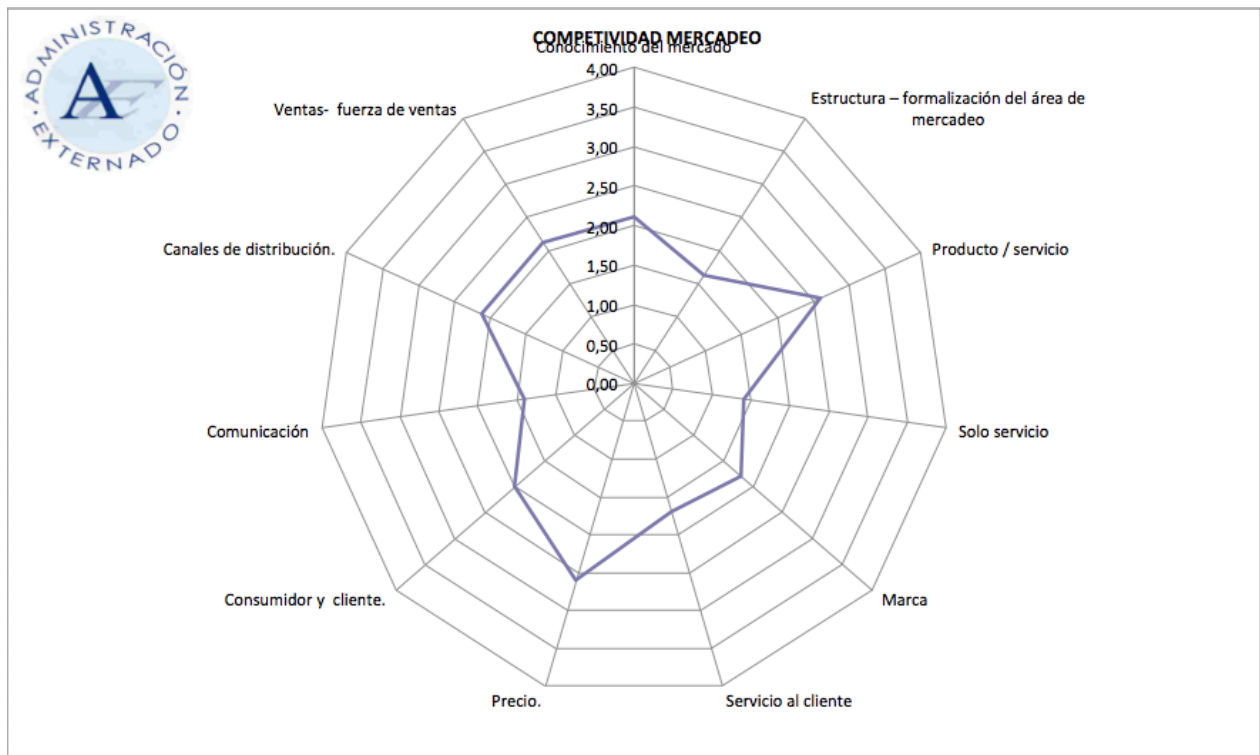


Figura 7. Araña de mercadeo. Material de clase (2018).

De acuerdo con los resultados arrojados por la araña de mercadeo, los 3 indicadores que se consideran vitales para mejorar son:

- Comunicación (1,40): Ladrillos Ochoa, no cuenta con procesos establecidos de comunicación interna y externa, lo cual ha tenido repercusiones en aspectos como el posicionamiento de la marca, conocimiento de los productos, generación de sentido de pertenencia de sus empleados, disminución de la rotación de personal y cumplimiento de objetivos por la falta de un norte en común visible para todos.

Es por esto que se considera necesario establecer un plan de comunicaciones organizacional que abarque la construcción de canales como una página web y

un *fan page* de Facebook (en cuanto a comunicaciones externas) y el manejo de un *marketing* dinámico en el casino (en cuanto a comunicaciones internas) en el cual por medio de pantallas se proyecten noticias sobre la empresa, se refuercen los valores institucionales, cumpleaños, proyectos de la compañía, etc.

Además, debe considerarse importante la construcción de manuales de marca, fichas técnicas de fácil entendimiento para los diferentes tipos de clientes, pues esta es una compañía que no puede competir por precios, lo cual la obliga a tener que visibilizar de una manera mucho más convincente las bondades de sus productos en el mercado para generar compra y recompra.

- Estructura - formalización del área de mercadeo (1,64): La compañía no cuenta con un área de mercadeo, por medio de la cual se establezcan estrategias que permitan apoyar al área comercial para aumentar sus ventas de manera significativa por medio de acciones mancomunadas con un área de comunicaciones que permitan generar resultados transversales en el crecimiento la compañía.
- Producto (2,60): esta es un área que también cuenta con falencias en Ladrillos Ochoa, pues a pesar de tener productos de alta calidad, no han desarrollado un portafolio lo suficientemente amplio que permita ofrecer diferentes alternativas a sus clientes actuales y potenciales, pues a pesar de tener un *Know How* que se convierte en una de sus fortalezas, no cuentan con la

capacidad instalada y el personal que les permita producir ladrillos con nuevos colores y texturas que respondan a las tendencias actuales del sector.

A pesar de esto existen otros indicadores que también deben ser tenidos en cuenta:

- Servicio al Cliente (1,70): esta es un área que no está consolidada en la compañía. Además, no existe un proceso de inducción para el personal administrativo que atiende las llamadas o a los clientes entrantes, lo cual genera que estos estén poco preparados al momento de hablar sobre las especificaciones técnicas de los productos y no puedan ofrecer una atención o recomendaciones de calidad, pues aunque es un negocio B2B y en su mayoría son atendidos por los hermanos Ochoa, algunas personas naturales también se acercan al punto de fábrica y no siempre son atendidos por personas que puedan brindarle la orientación buscada.

- Marca (1,80): a pesar de que la marca de Ladrillos Ochoa es reconocida como una compañía que ofrece calidad y respaldo a sus clientes del sector, no cuenta con estudios que demuestren su posicionamiento real en el mercado como evidencia clave para tomar decisiones estratégicas al respecto.

Esta compañía ha hecho esfuerzos para participar en agremiaciones como ANAFALCO, ONG y organizaciones gubernamentales, sin embargo esto no ha sido suficiente para continuar proyectando su crecimiento y posicionamiento en el sector.

- Consumidor y cliente (2,0): la falta de implementación de investigaciones para conocer a profundidad las necesidades de los clientes de Ladrillos Ochoa

han impedido su acción oportuna al momento de innovar o generar procesos y productos que permitan reaccionar antes las tendencias del mercado, lo cual resulta riesgoso, pues afecta su participación y complejiza su acercamiento a nuevos mercados a nivel nacional.

- Canales de distribución (2,12): a pesar de que los depósitos son uno de sus principales clientes y canales de distribución para el cliente final, estos no son tan fieles a la marca, pues son muy sensibles al precio y realizan compras en pequeñas cantidades, lo cual pone en riesgo la retención de los mismos, pues como ya se ha explicado anteriormente, Ladrillos Ochoa no es una empresa que pueda entrar a competir por precios.
- Conocimiento de mercado (2,12): al ser una mediana empresa, Ladrillos Ochoa no cuenta con los recursos que le permitan invertir en estudios e investigaciones de mercado y su conocimiento es empírico de acuerdo con los requerimientos de los clientes y la información que obtienen de la interacción con otras ladrilleras del sector.
- Ventas – fuerza de ventas (2,13): Ladrillos Ochoa es una compañía que aunque cuenta con un líder comercial, no tiene estructurada un área que comisione por ventas y estimule las mismas.
- Precio (2,60): Ladrillos Ochoa establece sus precios de acuerdo con el porcentaje o margen del producto que desean ganarse, pero no de acuerdo con los precios manejados por la competencia, pues otras ladrilleras manejan precios demasiado bajos a los cuales la compañía no puede llegar. Además,

esta compañía no hace descuentos por volumen y manejan 2 formas de pago con los depósitos y constructoras:

- Pago contra entrega.
- Pago con 15 día de plazo.

Capítulo 12

DOFA

Tabla 23. *Matriz DOFA*. Elaboración propia (2018).

Inicio	Debilidades	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas
Estratégica	----	Planteamiento producción frente al sector		Licencias
	-----	Planeación Estratégica y Entorno		Políticas estatales
	-----	Factor externo		
	-----	Factor interno		
	-----	Crecimiento y Consolidación		
Innovación	Innovación en Gestión	----	Diversificación	Competencia de productos sustitutos
	Innovación en tecnología		Tecnificación	
	Integración de procesos de Innovación	-----		
Mercadeo	Conocimiento del mercado		Distribución a nivel nacional	
	Estructura – Formalización del área de mercadeo	-----		
	-----	Producto servicio		
	Solo para servicios	-----		
	Marca	-----		
	Servicio al cliente	-----		
	-----	Precio		
	Consumidor y Cliente	-----		
Producción	Gestión comercial y ventas	-----		
	Falta de capacidad instalada	Caracterización área producción y servicios		Incursión de productos chinos en el mercado colombiano
	Planta en 80% de su capacidad de producción	Capacidad de producción o de operaciones		

		Calidad de productos		

Al analizar la matriz DOFA, se puede notar que Ladrillos Ochoa cuenta con:

- Debilidades como:

- Falta de innovación en su gestión: esto se debe a que los cuellos de botella en su operación han hecho casi imposible poder invertir tiempo en la generación de procesos innovadores que permitan responder las necesidades actuales del mercado, pues aunque la empresa es consciente de la importancia de innovar en sus procesos, no ha podido estar a la vanguardia tecnológica.

A pesar de esto, la empresa se encuentra realizando alianzas estratégicas con otras ladrilleras del sector de Los Mochuelos para hacer frente a la alta inversión necesaria para la construcción de una planta tecnificada con la cual sea posible producir ladrillos de manera más eficiente y poder asumir compromisos comerciales a nivel nacional.

- Innovación en tecnología: a pesar de que la compañía ha venido realizando inversiones en tecnología, para fortalecer sus procesos de producción, siendo una de las pocas ladrilleras del sector que cuentan con un horno túnel, además del Hofman, esta no cuenta con ninguna tecnología o software para la gestión de la información, ni tiene sistematizado los procesos de órdenes de pedido y su seguimiento en tiempo real actualmente se hace con un tablero de pedidos que se llena manualmente. El programa que utilizan es World Office, que es el programa contable que manejan. Esta última es una buena herramienta

para Ladrillos Ochoa, sin embargo no se ha utilizado en su máximo potencial para el manejo de estrategias y control de las mismas.

- Integración de procesos de innovación: en la compañía no hay innovación en nuevos productos y manejan las mismas referencias desde la fundación de la empresa.

Además, aunque hace parte de ANAFALCO para la consecución de licencias mineras, Ladrillos Ochoa no está vinculada a ningún *cluster* o CDT, que le brinde respaldo en su actividad.

Por otra parte, también es importante considerar que la compañía tampoco cuenta con *software* que les permitan estandarizar sus procesos y organizar la información de los mismos.

- Conocimiento del mercado: la compañía conoce los volúmenes que compran las constructoras y depósitos, sin embargo no cuenta con otro tipo de información sobre sus clientes lo cual le impide actuar de manera estratégica en la proyección de sus acciones.
- Estructura – Formalización del área de mercado: mercadeo no hace parte del organigrama de Ladrillos Ochoa lo cual influye de manera directa en su posicionamiento y ventas.
- Marca: la marca es reconocida en el sector de Los Mochuelos, pero no en otros sectores del país. Además, la misma está registrada en la

Cámara de Comercio pero su logo no está registrado en la Superintendencia de Industria y Comercio.

- Servicio al cliente: esta área no está constituida en la empresa lo cual impide que cuenten con personal capacitado para brindar una atención óptima y acertada.
- Consumidor y cliente: esta es una empresa B2B en la cual sus principales clientes son depósitos y constructoras de los cuales no cuentan un conocimiento a profundidad. Además, la compañía no ha explorado la posibilidad de incursionar en otros mercados con acciones concretas que le permitan tener éxito en estos esfuerzos.
- Gestión comercial y ventas: no existe un departamento comercial, solo una persona encargada de la distribución de los ladrillos lo cual hace que esta labor se vuelva más operativa que estratégica en la compañía.
- Falta de capacidad instalada: la alta inversión que requiere aumentar la capacidad instalada de la compañía impide que esta pueda cumplirle a cabalidad a sus clientes y que pueda abrirse a nuevos mercados. Esto ha hecho que en ocasiones tengan que recurrir a comprar productos a la competencia para suplir los requerimientos de sus clientes actuales.
- Planta en 80% de su funcionamiento: la planta no se encuentra funcionando en su máxima capacidad ya que la falta de organización en los procesos no permiten actuar de manera eficiente.

Adicionalmente, la rotación del personal de la empresa es muy alto pues se trata de un trabajo que requiere gran esfuerzo físico y es monótono, lo cual también se vuelve una debilidad pues es muy difícil conseguir personas capacitadas para desempeñar estos cargos.

Por otra parte, resulta prudente mencionar que la empresa no cuenta con procesos estandarizados ni con planes de inducción constantes que le permitan optimizar tiempos de operación.

- Fortalezas como:
 - Planteamiento estratégico frente al sector: la compañía tiene sus metas planteadas a 3, 5 y 10 años. Además, su gerente general monitorea el resultado de las mismas para mes a mes evaluar el cumplimiento de las mismas.
 - Planeación estratégica y entorno: la compañía tiene dentro de sus planes: invertir en otro horno túnel de una mayor capacidad, diversificar sus productos (colores y texturas) y hacer parte de un grupo de empresas para realizar inversiones más robustas en tecnologías.

Además, la compañía está evaluando la posibilidad de pasar de la producción de ladrillos a la distribución y comercialización de los mismos.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que aunque la empresa cuenta con una misión y una visión, estas no son tenidas en cuenta por

la compañía ni sus colaboradores por lo cual están pesando en actualizarlas.

- Factor externo: la amplia trayectoria que tiene Ladrillos Ochoa en el mercado han permitido que esta compañía cuente con un conocimiento (basado en sus experiencia) que le ha permitido mantenerse en el tiempo.
- Factor interno: la empresa cuenta con ventajas competitivas como una inversión que se realizará a corto plazo para la diversificación de productos como perforación vertical y adoquines.

Además, esta compañía es la única que produce ladrillo prensado en el sector y tiene un *Know How* para utilizar el horno de túnel y el secado de la arcilla los cuales son claves en la calidad del producto final; y cuentan con excelentes relaciones con el sector gubernamental lo cual les ha permitido conseguir buenas oportunidades de negocio a lo largo de los años.

- Crecimiento y consolidación: se realizan cronologías, evaluaciones y plan de actividades mensuales con el fin de cumplir un presupuesto y unas actividades definidas mes a mes, pues esperan tener como ventajas competitivas a corto plazo una diversificación de productos como perforación vertical, adoquín y el bloquerón para hacer planchas, aunque con conscientes de que el logro de estos objetivos no será tarea fácil por la falta de infraestructura.

- Producto: una de sus principales fortalezas es contar con el ladrillos pensado, liviano y macizo, los cuales no son producidos por otras ladrilleras del sector.
- Precio: no son los más baratos del mercado, pero logran tener un gran poder de negociación con sus clientes para vender sus productos en un precio aceptable, teniendo en cuenta que su marca es reconocida por tener altos estándares de calidad.

A pesar de esto, en el sector existe una guerra de precios que ha afectado el mercado, pues un bloque 4 que hace 3 años costaba \$500 actualmente cuenta \$450.

Margen de ganancia manejado: 45% sobre cada ladrillo.

- Caracterización área producción y servicio: la empresa tiene formalizada su área de producción y operaciones. Además, tiene fijados los objetivos y estrategias.
- Capacidad de producción o de operaciones: Ladrillos Ochoa tiene documentada su capacidad de producción, instalada, disponible y utilizada conociendo muy bien su rentabilidad, tiempos, recurso humano, desperdicios, costos y maquinaria necesarios para la producción de sus ladrillos.

- Calidad de productos: todos los ladrillos son producidos bajo los estándares de las normas ICONTEC que son las que regulan las dimensiones de los ladrillos y bloques.

Adicionalmente, el proceso que realizan de mezcla de las arcillas y el secado hacen que los ladrillos cuenten con una alta calidad.

- Oportunidades como:

- Diversificación: las nuevas tendencias y necesidades del mercado que apuntan a diversos colores, texturas y tamaños de los ladrillos se convierten en una oportunidad para ampliar el portafolio de productos.
- Tecnificación: las nuevas tecnologías han permitido brindar la posibilidad de optimizar los procesos de las ladrilleras es por esto que aunque requieren una alta inversión, estas posibilidades se convierten en una oportunidad interesante para Ladrillos Ochoa a mediano u largo plazo.
- Distribución a nivel nacional: se tiene una gran oportunidad de expandir sus ventas no solo en el sector de Los Mochuelos sino a nivel nacional.

- Amenazas como:

- Licencias: Ladrillos Ochoa comparte un título minero con otras empresas, pero no cuenta con uno propio.

- Políticas estatales: cada vez son mayores las legislaciones para la producción y explotación minera de manera responsable con el medio ambiente, lo cual hace que cada vez sea más costoso mantener esos estándares por la inversión en tecnología para cumplir con esos procesos.
- Competencia de productos: los productos sustitutos como los bloques de cemento, de adobe, el vidrio, la madera, los sintéticos, entre otros, le han quitado mercado al ladrillos en los últimos años.
- Incursión de productos chinos en el mercado colombiano: estos productos llegan con precios mucho más económicos con los cuales las ladrilleras nacionales no pueden competir.

Capítulo 13

Matriz MIME

		Matriz Interna			
		4	3	2	1
Matriz Externa	4	Crear y construir	Crear y construir	Retener y mantener	
	3	Crear y construir	Retener y mantener Penetración en el mercado y desarrollo del producto	Cosechar o desinvertir	
	2	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir	Cosechar o desinvertir	
	1				
		Evaluación de factores internos		2,40	
		Evaluación de factores externos		2,62	

Figura 8. Matriz MIME. Elaboración con material académico (2018).

Se puede evidenciar que para Ladrillos Ochoa resulta indispensable abrir nuevos mercados y desarrollar nuevos productos que le permitan hacer frente a las estrategias implementadas por la competencia y las necesidades de los clientes. Esto permitirá responder y evitar un mayor impacto de los productos sustitutos en el mercado, los cuales, tal como lo tienen identificado sus socios han afectado sus ventas de los últimos años.

Para esto será esencial manejar una estrategia de mercadeo y de comunicaciones que les permita visibilizar las ventajas competitivas de su producto, fidelizar a los clientes y conseguir nuevos compromisos comerciales para posicionar la marca.

Estos resultados ratifican los hallazgos obtenidos de las 5 Fuerzas de Porter, donde se evidencia que es un sector atractivo pero que, sin embargo, requiere de un músculo

económico bastante alto y un conocimiento adecuado. Adicionalmente, el sector depende en gran medida del sector de la construcción y el alza en la inflación, es decir, es un sector que tiene muchos picos y bajas a lo largo de los años.

Capítulo 14

Áreas a mejorar

Teniendo en cuenta los resultados del análisis integral del comportamiento interno y externo de Ladrillos Ochoa en el mercado, se puede decir que las tres áreas que se trabajarán para realizar mejorar en sus procesos son:

- Comunicación: pues Ladrillos Ochoa, no cuenta con procesos establecidos de comunicación interna y externa, lo cual ha afectado aspectos como:
 - El posicionamiento de la marca.
 - La visibilizarían de los diferenciales de la compañía.
 - El conocimiento de los productos por parte de los colaboradores y clientes externos.
 - La generación de sentido de pertenencia de sus empleados.
 - El aumento de la rotación del personal.
 - El cumplimiento de objetivos por la falta de un norte en común visible para todos los empleados.

De esta manera, se debe establecer un plan de comunicaciones organizacional que contenga manuales y fichas para la capacitación empleados, el desarrollo de una estrategia digital que contenga canales como una página web y un *fan page* de Facebook (en cuanto a comunicaciones externas), y el manejo de un *marketing* dinámico en el casino (en cuanto a comunicaciones internas) en el

cual por medio de pantallas se proyecten noticias sobre la empresa, se refuercen los valores institucionales, cumpleaños, proyectos de la compañía, etc.

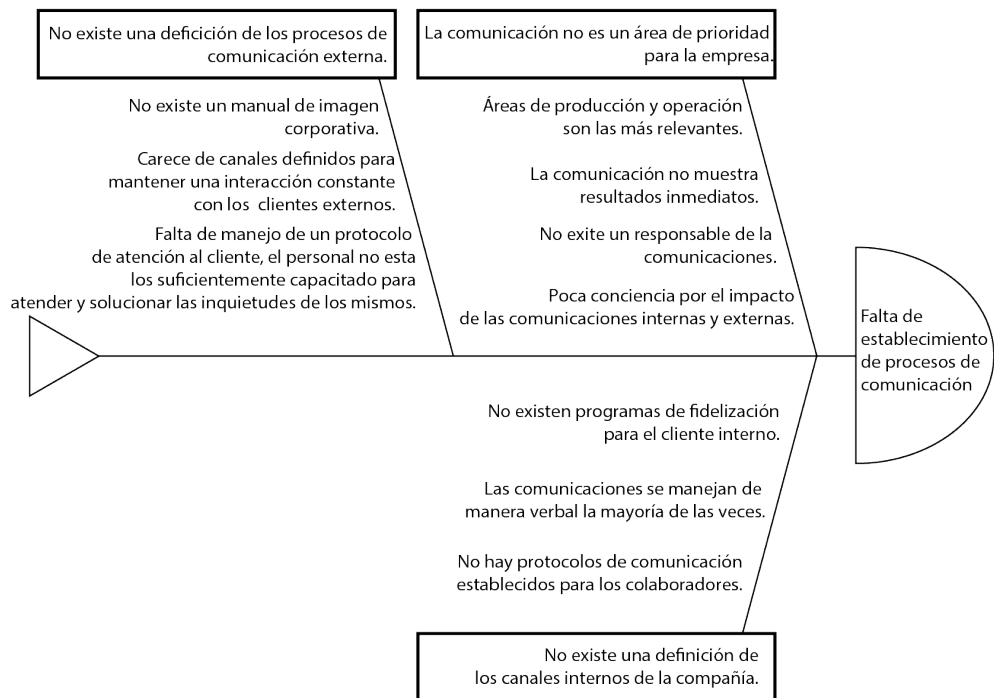


Figura 9. Espina de pescado de comunicación. Elaboración propia (2018).

- Estructura - formalización del área de mercadeo: esta es un área que resulta importante trabajar, pues aunque Ladrillos Ochoa invierte esfuerzos en la generación y proyección de estrategias a mediano y largo plazo en cabeza de su Gerente General, no cuenta con un área de mercadeo que permitan apoyar al área comercial para aumentar sus ventas de manera significativa por medio de acciones mancomunadas con un área de comunicaciones que ayude a generar resultados transversales en el crecimiento la compañía.

Asimismo, debe se considera importante la construcción de manuales de marca, fichas técnicas de fácil entendimiento para los diferentes tipos de clientes, pues esta es una compañía que no puede competir por precios, lo cual la obliga a tener que visibilizar de una manera mucho más convincente las bondades de sus productos en el mercado para generar compra y recompra.

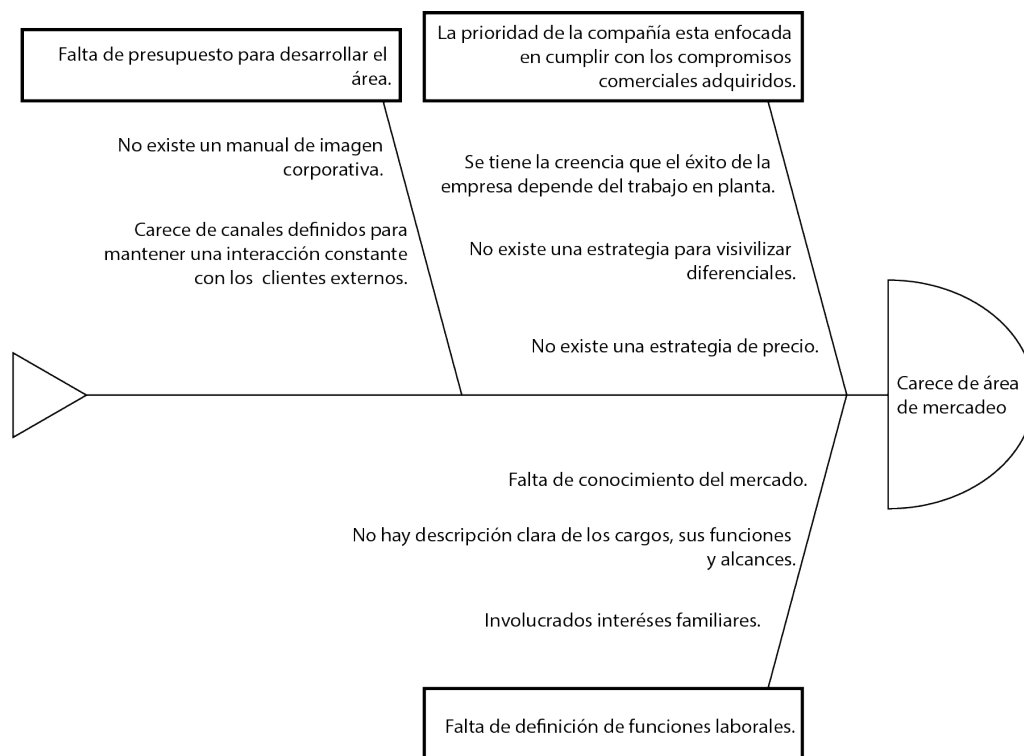


Figura 10. Espina de pescado de comunicación. Elaboración propia (2018).

- **Producto:** esta es un área que también cuenta con falencias en Ladrillos Ochoa, pues a pesar de tener productos de alta calidad, no han desarrollado un portafolio lo suficientemente amplio que permita ofrecer diferentes

alternativas a sus clientes actuales y potenciales que estén acordes con las diferentes tendencias del mercado.

Esto en gran parte se debe a la falta de estudios que le permitan tener claro que están exigiendo los clientes actuales, sin embargo es importante aprovechar su *Know How* como parte de sus fortalezas, para producir ladrillos con nuevos colores, tamaños y texturas que respondan a las tendencias actuales del sector.

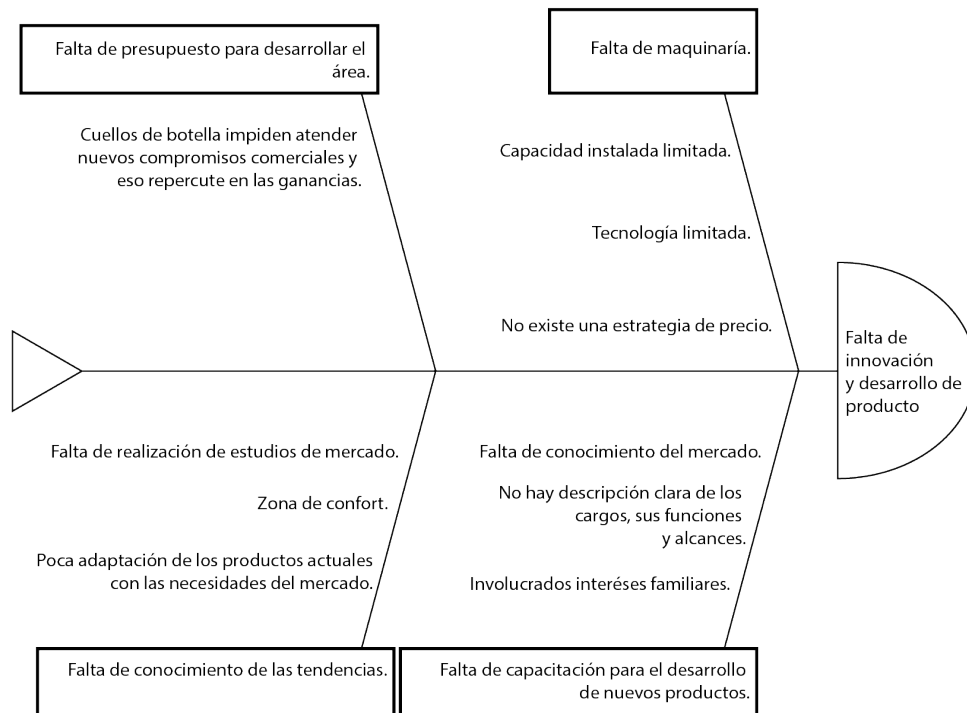


Figura 11. Espina de pescado de comunicación. Elaboración propia (2018).

Capítulo 15

Informe de proyecto de mejoramiento de acuerdo con el área seleccionada

Guía para el desarrollo de las acciones.

Tabla 24. *Tabla de informe de seguimiento.* Elaboración propia (2018).

Objetivos	Descripción	Responsable	Estrategia Comercial	Responsable	Acciones Comerciales	Responsable	PPTO General	Indicadores de Desempeño	
1	Aumentar la participación de mercado en un 5% para el 2020. (productividad comercial)	Gerente General	1. Incursionar en negocios con el sector público	Gerente General Jaime Alberto Ochoa	Participación en modalidades de contratación públicas en Ministerio de Vivienda y Ministerio de Obras públicas. Cuales, cómo licitar, procesos, estrategias, ganancias.	Gerente Comercial	Para participar en las modalidades de contratación públicas, solo se necesita cumplir con los requisitos de cada entidad.	Número de contrataciones públicas ganadas en el año.	
					Participación en modalidades de contratación pública en alcaldías locales.			Números de participaciones en ferias y eventos de construcción en otras ciudades de Colombia. Número de leads conseguidos por evento. Número de ventas cerradas por evento.	
			2. Expandir el alcance comercial a nuevos sectores en Bogotá y otras ciudades de Colombia.	Gerente General Jaime Alberto Ochoa y Gerente Comercial	Participar en ferias de construcción en ciudades como Bogotá y Barranquilla.		Stand \$15.000.000 (diseño, construcción, espacio, impresos de papelería, asesor de ventas)	Número de alianzas con arquitectos y constructoras conseguidos en el año.	
					Alianzas con arquitectos y constructoras.		Descuento confidencial de entrada entre el 3% y el 5%. Acuerdo comercial donde se paga exhibición, participación en separatas y se paga mensualmente.	Número de alianzas con almacenes de construcción durante el año. Cantidad de ventas totales realizadas en estas superficies durante cada trimestre.	
2	Posicionar la marca como una de las 10 ladrilleras más recordadas de Bogotá para el 2021.	Gerente General	1. Implementar una página web transaccional.	Gerente General Jaime Alberto Ochoa	Establecer responsable del proyecto (community manager)	Gerente General y Jefe de Marketing	Página web (diseño y fotos) \$7.000.000	Creación de página web. Cantidad de leads generados por este medio.	
					E-commerce		Dominio \$45.000 anual	Construcción de una fan page de Facebook. Cantidad de leads generados por este medio.	
			2. Desarrollar una estrategia de redes sociales.		Diseño de fichas técnicas y papelería		Community manager \$1.500.000 mensual		
					Diseño de catálogo		Diseño de catálogo \$700.000		
			3. Desarrollar un manual de marca y sus aplicaciones.		Diseño de señalética		Diseño de señalética \$320.00	Creación del manual. Posicionamiento de la marca.	
					Diseño de catálogo		Diseño de letrero fachada \$ 1.200.000		
					4. Definir los canales de comunicación interna		Diseño de aviso para fachada	Diseño de escarpela \$310.000	Claridad en los colaboradores sobre los diferentes canales de comunicación y los productos ofrecidos.
							Manejo de marketing dinámico en pantallas ubicadas en el casino	Diseño de folleto \$100.000	
					Diseño de carnet de los colaboradores.		Producción \$9.500.000		

3	Implementar dos nuevas líneas de producto para el 2021.	Jefe de Planta Edwar Ochoa	1. Desarrollar nuevos colores, texturas y tamaños de ladrillo prensado	Jefe de Planta Edwar Ochoa	Contratación de un profesional químico para que preste asesoría sobre las mezclas	Gerente General y Jefe de Marketing	Para productos en la línea de prensado se requiere una inversión en maquinaria de \$60.000.000.	Número de nuevas referencias desarrolladas.
			2. Incluir adoquines dentro del portafolio	Jefe de Planta Edwar Ochoa	Comprar la tecnología necesaria		Para productos en la línea de extrusión, se necesita mandas hacer una boquilla que tiene un valor de \$2.500.000	Número de ventas de cada referencia.
					Invertir en la ampliación de la capacidad instalada.			
					Realizar pruebas de mercado, testeos, focus grupos y ofrecer el producto para mirar la acogida en el mercado.			

Objetivo 1: Aumentar la participación de mercado en un 5% para el 2020.

Acción 1a: Participación por licitaciones para el Ministerio de Vivienda, Ministerio de Obras públicas y alcaldías locales.

Modalidades de contratación pública en las cuales puede participar Ladrillos Ochoa:

1. Licitación Pública: concurso entre las cuales se elige la mejor oferta entre las que se presentan ante el estado en condiciones de igualdad para poner el marcha una actividad o proyecto determinado.
2. Selección abreviada: comprende un procedimiento más corto que la licitación pero que sirve para contratar bienes o servicios que requieren un proceso más acelerado.
3. Contratación directa: los cuales se dan cuando existe una urgencia y solo se cuenta con un proveedor

Procesos:

- Presentar una oferta que se ajuste a los requerimientos del pliego de condiciones. Realizar una revisión y estudio del tipo de licitación en el cual se va a participar, la documentación requerida y plazos a tener en cuenta.
- Una vez entregada la propuesta la entidad realiza la evaluación.
- Revisar la publicación del informe de evaluación preliminar.
- Revisar las ofertas de los otros proponentes, realizar ajustes y presentar observaciones al informe de evaluación.
- Audiencia de declaración o declaración desierta del proceso en la cual como oferentes se pueden pronunciar sobre las respuestas que emite la entidad del estado para lo cual se debe definir un vocero de la empresa.
- Dependiendo del curso que tome la audiencia y si esta no es suspendida se tomará la decisión de adjudicación.
- Preparar una oferta con la documentación de soporte conociendo las necesidades de la administración para la cual se va a realizar la misma. Esto se puede realizar mediante conversaciones directas con las personas encargadas en las sedes que correspondan para obtener información de primera mano.
- Revisar si se necesitará realizar alianzas con otras empresas para ofrecer un servicio completo y garantizar el cumplimiento de la propuesta.

Acción 1b: Participar en ferias de construcción en ciudades como Bogotá y Barranquilla.

Objetivos:

- Aumentar las ventas de la compañía.
- Generar alianzas estratégicas con los actores del sector.

- Conseguir de posicionamiento de marca.
- Generar bases de datos de clients potenciales.

Analizar y medir los resultados

- Medir el rendimiento del evento por medio de contactos generados, ventas logradas y alianzas conseguidas.
- Hacer una encuesta de satisfacción tanto a expositores como a asistentes, para ver en qué se puede mejorar.
- Reunir toda la prensas con su correspondiente valor publicitario.
- Convocar a una reunión con los principales patrocinadores y el equipo de ventas del stand para hacer una retroalimentación conocer sus impresiones y comentarios de realizados por los clientes o visitantes.

Proceso:

- Investigar y manejar un cronograma organizado de los diferentes eventos que se realizaran por ciudades para identificar la persona de contacto y tener en cuenta las fechas de inscripción.
- Realizar un *check list* para cada uno de los eventos, que permite identificar los requerimientos de cada uno de ellos y así evitar dejar pasar detalles por alto (folletos, tarjetas, fichas técnicas, revista y material promocional).

- Plantear la estrategia necesaria, dependiendo del objetivo de cada feria, para abordar a los clientes para así identificar en cuales de ellos se pueden construir bases de datos de clientes potenciales y en cuales se busca el posicionamiento de la marca.
- Revisar los tiempos de montaje y el presupuesto para determinar el tamaño del stand, los materiales, el tipo de montaje y el tiempo requerido para el diseño, la producción y el transporte.
- Revisar el tipo de colaboradores que será necesario en cada evento. Establecer un uniforme y unos identificadores para estar alineados con el montaje y la marca.

Acción 1c: Alianzas con arquitectos y constructoras.

Proceso:

- Realizar una investigación y un listado de los arquitectos y constructoras afines a la marca para contactarlos y tener acercamientos que permitan establecer un primer contacto.
- Construir una propuesta que incluya la oferta en la que queda clara la relación de gana para cada una de las partes.
- Establecer los términos de la alianza, los plazos, los canales de comunicación y los líderes del proyecto.
- Manejar todo con contratos donde se especifique los objetivos, estrategias, acciones, tiempos, procesos y responsabilidades de cada parte.
- Realizar controles y evaluaciones de los indicadores planteados para cada alianza para medir y controlar de los resultados y así poder solucionar puntos críticos y mejorar el proceso.
- Generar informes sobre los resultados obtenidos con cada una de las alianzas.

Acción 1d: Incursionar en almacenes de construcción.

Proceso:

- Realizar acercamientos directos con almacenes como Easy, Homecenter, Constructor, Home Centry, Sodimac.
- Revisar propuestas comerciales para establecer si la inversión inicial y el acuerdo comerciales mensual son viables para la marca.
- Establecer el volumen de producto que se manejará con cada superficie.
- Determinar qué hacer con garantías, productos no vendidos, exhibición, transporte y el tipo de publicidad en el punto de venta.

Objetivo 2: Posicionar la marca como una de las 10 ladrilleras más recordadas de Bogotá para el 2021.

Acción 2a: Establecer responsable del proyecto (community manager).

Proceso:

- Determinar las funciones y el perfil del cargo.

Funciones: diseñar la estrategia de las redes sociales y de la página web.

Definir las métricas e indicadores de crecimiento de cada canal.

Potencializar la imagen y reputación de la marca.

Manejar los contenidos de manera mensual de acuerdo con la audiencia.

Manejar un tono de la marca de acuerdo a los valores corporativos.

Generar interacción entre las audiencias y la marca.

Generar los contenidos y actualizaciones de marketing dinámico.

Perfil: Comunicador social o periodista, habilidades de comunicación escrita, seguidor de la marca, creativo, organizado con el trabajo, dos años de experiencia, habilidades con las herramientas digitales, crítico, conocimientos en herramientas de edición, habilidades de fotografía y diseños como Suit de Adobe.

- Realizar una convocatoria en portales de búsqueda de trabajo como Elempleo.com, Computrabajo.com, Lared.com, en las redes sociales propias de la marca y en la agremiación ANAFALCO.
- Realizar entrevistas y pruebas creativas y psicológicas para la elección del candidato.
- Para reducir costos, el community manager puede trabajar desde su casa. Debe enviar el plan semanal de contenido, de imágenes y de textos para ser aprobados por la gerencia y mensualmente el comportamiento de las redes y el cumplimiento de los indicadores.

Acción 2b: E-commerce

- Contactar a una agencia digital que desarrollé la interface de compra por la pagina web de la empresa.
- Determinar con la agencia, el presupuesto requerido y las fases del proyecto.
- Revisar todo lo relacionado con *Habeas Data*.
- Realizar alianzas con empresas de distribución.
- Establecer estrategia de entregas, devoluciones y empaque.
- Revisión de todos los estatutos legales (definir responsabilidades de la compañía, de la agencia y de la empresa transportadora).
- Realización de pruebas para determinar tiempos, rutas y lograr ser eficientes.

Acción 2c: Diseño y producción de piezas graficas (carnets, folletos, piezas publicitarias, papelería, aviso fachada y señalética).

Proceso:

- Establecer los valores corporativos, el tono de la marca, las figuras, colores y texturas para brindar los requerimientos e insumos básicos al diseñador gráfico.
- El diseñador gráfico se contrata por prestación de servicios.
- Manejar contrato de prestación de servicio.
- Envío de propuestas iniciales.
- Ajustes para finalización de precios.

Acción 2d: Manejo de marketing dinámico en pantallas ubicadas en el casino.

Proceso:

- Definición de contenidos (información s de la historia de la compañía, especificaciones y características de los productos que manejan, empleado del mes y cumpleaños).
- Definición del responsable de los contenidos y su actualización (Community Manager).
- Compra de pantalla de 40" para instalar en el casino.

Objetivo 3: Implementar dos nuevas líneas de producto para el 2021.

Acción 3a: Contratación de un profesional químico para que preste asesoría sobre las mezclas.

Proceso:

- Definir el tipo de producto que se quiere desarrollar.
- Realizar un calculo sobre el inversión en tecnología, materiales, sueldo del profesional, tiempos y servicios públicos relacionados con el desarrollo del producto.
- Contratar al químico por contratación de servicio.

- Establecer acuerdos de confidencialidad para proteger las mezclas desarrolladas para la empresa.
- Realizar una convocatoria en portales de búsqueda de trabajo como Eempleo.com, Computrabajo.com, Lared.com, en las redes sociales propias de la marca y en la agremiación ANAFALCO.
- Realizar entrevistas y pruebas creativas y psicológicas para la elección del candidato.
- Realizar alianzas con universidades que tengan el programa de Ingeniería Química para realizar un programa de trabajo en la planta.

Acción 3b: Comprar la tecnología necesaria e invertir en la ampliación de la capacidad instalada.

Proceso:

- Realizar una investigación sobre la tecnología usada por la competencia.
- Revisar el presupuesto necesario para invertir en las nuevas tecnologías.
- Revisar los diferentes proveedores de estas tecnologías y su adaptabilidad con la maquinaria que se tiene en la planta.
- Establecer el volumen de la producción y realizar las proyecciones necesarias para el retorno de la inversión para estimar el tiempo y la producción necesaria.

Acción 3c: Realizar pruebas de mercado, testeos, *focus groups* y ofrecer el producto para mirar la acogida en el mercado.

Proceso:

- Definir el tipo de productos en lo que se quiere incursionar de acuerdo con las tendencias del mercado.

- Realizar pruebas de producto para determinar la absorción, el color, la textura, el rendimiento y las características técnicas que debe tener.
- Establecer los segmentos de mercado a los que se dirigirá el producto. Si es mejor a constructoras y arquitectos o a ferreterías y depósitos.
- Establecer la estrategia de precio de cada uno de los productos desarrollados de acuerdo con la competencia, el costo y lo que el mercado está dispuesto a pagar.
- Ofrecer el producto para darlo a conocer y determinar la acogida de acuerdo a las características del mismo y beneficios que busca el segmento. De acuerdo con los resultados obtenidos, realizar los ajustes necesarios.

Capítulo 16

Victorias tempranas

Teniendo en cuenta las diferentes necesidades encontradas en la empresa, se logró trabajar en algunos proyectos que para efectos de este trabajo de grado se convirtieron en victorias tempranas que servirán y apoyarán el mejoramiento de los procesos y el desempeño de Ladrillos Ochoa en el mercado.

Las victorias tempranas logradas durante este periodo de trabajo fueron:

- **Lifting del logo:** se refrescó el logo de Ladrillos Ochoa para hacer lucir este un poco más sobrio y facilitar su aplicación en diferentes piezas. En este desarrollo se eliminaron elementos que hacían ver el logo demasiado cargado, se cambió la tipografía y actualizamos el slogan de marca usando palabras que evocan y dan a entender la tradición y experiencia de la empresa en su quehacer diario.
- **Manual de identidad corporativa:** en este manual se buscó tener una guía gráfica de las aplicaciones del logo, sus proporciones, los colores y los usos, para facilitar su manejo y evitar que a futuro se pierda la identidad de la marca.
- **El desarrollo de un portafolio de productos:** herramienta que servirá para manejar una comunicación más clara e impactante con los clientes, y con la cual será posible visibilizar de una manera más asertiva las características de los productos manejados por Ladrillos Ochoa. Este maneja un lenguaje muy gráfico para facilitar el entendimiento de los diferentes públicos objetivos y a su vez cuenta con imágenes que de forma tácita lleva a los lectores a generar un sentimiento aspiraciones que estimule el consumo de los productos ofrecidos. Asimismo, la

idea es llevar a las personas a imaginar y materializar en sus pensamientos todas las posibilidades que ofrece el ladrillo en la construcción.

- **Página web:** Se desarrolló una plantilla de la página web que servirá para seguir alimentando el contenido de la marca, y manejar un canal de fácil acceso con sus clientes externos, en el cual puedan encontrar toda la información de sus productos y servicios, dejándose ver como expertos en el tema de la producción de ladrillos y la construcción, lo cual ayudará a posicionar la marca.

Además, este canal permitirá generar leads (clientes potenciales) que luego podrán ser contactados por el área comercial para aumentar las ventas, y cuenta con un espacio para el desarrollo a largo plazo de un e-commerce para realizar ventas en línea que genere comodidad a sus clientes y se convierta en otro de sus grandes diferenciales.

- **Guion de llamadas del área de ventas:** Este guion busca generar claridad u unificar el lenguaje del área comercial, para que siempre se maneje una actitud de servicio resolutiva y puedan tener la esencia de lo que busca un cliente durante las llamadas. Es posible que los requerimientos de los clientes se salgan del guion, sin embargo, la idea es que funcione como orientación y de mantenga el mismo cierre o despedida. Adicionalmente, este guión también cuenta con objeciones que les permitirá a los vendedores tener un mejor manejo de las negociaciones.
- **Propuesta de carnets:** con este montaje de busca brindar facilidades para carnetizar a todos los colaboradores y que estos puedan ser identificados como trabajadores de la compañía de manera formal. Además, de debe tener en cuenta que estos

elementos ayudan a que las personas se sientan parte de una comunidad y esto influya en su sentido de pertenencia por la empresa.

- Propuesta de fachada: teniendo en cuenta que la idea es proporcionar a los clientes una experiencia diferente en cualquier interacción que tengan con la marca, se propone un montaje de fachada que implica una pequeña remodelación que se convierta en una muestra del producto final que se puede lograr con el uso del producto estrella de la compañía. De esta manera, la fachada también se convertirá en una especie de vitrina que mostrará la solidez de la marca a clientes y competidores dejando un mensaje claro, “Ladrillos Ochoa esta en una constante búsqueda de reinventarse para ofrecer la mejor experiencia y soluciones a sus clientes” con lo cual se busca generar un fuerte impacto en sus ventas.

Capítulo 17

Recomendaciones a corto, mediano y largo plazo

Recomendaciones a corto plazo:

- Se recomienda que el área de recursos humanos, realice capacitaciones sobre producto cada 2 meses al personal, para que todos sepan que tipo de productos son a los que se debe la empresa y puedan volverse embajadores de la marca en otros escenarios.
- Capacitar al personal para utilizar el programa de Office que manejan en contabilidad para sacarle un mayor provecho estratégico.
- Capacitar siempre a un “segundo al mando en cada una de las áreas” para generar sentido de pertenencia y que los colaboradores lean el mensaje de que si la empresa crece ellos también podrán hacerlo. Además, esto hará que los colaboradores se vuelvan un gran apoyo en la gestión de los procesos y que no solo se enfoquen en lo específico de sus labores.

Recomendaciones a mediano plazo:

- Fomentar en los colaboradores una cultura de servicio al cliente tanto interna como externa mediante charlas y talleres. Con eso no será necesario crear un área específica que maneje este tema, pero si deberá ser necesario que hay una persona o dos encargadas de las preguntas, quejas y reclamos.

- Implementar nuevos uniformes que diferencie al personal administrativo del personal de planta. Incluir logo el loga nuevo e intervenir los cascos de seguridad con el mismo.
- Incluir pestaña en pagina web que se llame “Trabaja con nosotros” para que puedan publicar las ofertas laborales de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Establecer un departamento de mercadeo en el cual se haga seguimiento de la imagen de la marca, estrategias de apoyo al área comercial y se tenga el manejo de las comunicaciones internas y externas de la compañía de manera centralizada. Este departamento debe contar con objetivos alineados con la visión y la misión de la empresa y debe desarrollar estrategias de fidelización de los clientes actuales.

Recomendaciones a largo plazo:

- Realizar alianzas con la Cámara de Comercio para ofrecer capacitaciones a los colaboradores con los diferentes cursos que ofrece esta entidad, mediante el acercamiento del gerente general de Ladrillos Ochoa a la sede principal de ese institución.
- Modernizar y estandarizar el interior de las oficinas, para generar un ambiente con una identidad corporativa más clara y que también funcione como vitrina ante la visita de clientes importantes.
- Si en el futuro incursionan en nuevas unidades de negocio, como por ejemplo distribución, sería recomendable que hagan uso del “endoso de marca” (usar como referencia la marca Ladrillos Ochoa aparte de la nueva) para darle respaldo a la nueva que nace.

Capítulo 18

Conclusiones

Ladrillos Ochoa es una compañía familiar que cuenta con un horno Hoffman y un horno túnel en su planta los cuales permiten tener una operación óptima de la misma. El horno túnel permite generar un ahorro de costos de nómina y una reducción del porcentaje de desperdicios, lo cual se convierte en uno de sus principales diferenciales con respecto a las ladrilleras de ese sector.

Además, esta compañía cuenta con otros diferenciales como los procesos de extrusión y prensado que permiten generar ladrillos con acabados de alta calidad.

Estos procesos también son manejados por Ladrillera Santafé, la cual es el referente del mercado. Sin embargo, al comparar a Ladrillos Ochoa con el resto de las compañías del sector de Los Mochuelos, el proceso de prensado solo está siendo manejado por ellos.

En cuanto a su estado financiero se puede decir que el patrimonio de la compañía ha presentado un crecimiento constante. Esto puede deberse a que las utilidades brutas han aumentaron y a que ha habido una inversión en maquinarias y equipos para la optimización de su operación.

Al hablar de la utilidad de la compañía, sus cifras para el 2016 fueron de \$29,000,000 por debajo del promedio de la industria, lo cual muestra que Ladrillos Ochoa aún reporta ganancias menos prometedoras que las del mercado, lo cual está íntimamente relacionado con las limitaciones de su capacidad instalada.

Sin embargo, se puede decir que la empresa se está volviendo más productiva, porque ya entró en un mercado de crecimiento pleno teniendo en cuenta que, el margen y las utilidades han aumentado, aunque las ventas han disminuido. Ladrillos Ochoa tiene el mismo comportamiento en cuanto a la utilidad y los márgenes que la industria, pero no en cuanto al porcentaje de crecimiento de ventas, lo cual se puede estar dando por “cuellos de botella” en algunos de sus procesos de producción.

Lo anteriormente expuesto muestra un contraste en el panorama de esta compañía, puesto que a pesar de que las tendencias nos muestran un escenario con oportunidades bastante interesantes, el comportamiento de la industria en el mercado versus el comportamiento de Ladrillos Ochoa no es tan favorable, pues muestra una caída significativa de las ventas con respecto a la competencia.

Algunos motivos de la caída de las ventas, están relacionados con los “cuellos de botella” en los procesos y las economías de escala, pues se requiere demasiada inversión para entrar en el negocio y poder competir con precios más bajos.

Como se puede notar Ladrillos Ochoa es una compañía que cuenta con productos de calidad y un portafolio mucho más amplio que el de su competencia en el sector de Los Mochuelos, sin embargo, a pesar de los innumerables esfuerzos económicos y físicos de sus accionistas y colaboradores, estos beneficios no están siendo visibilizados de una forma contundente en el mercado, para permitirle posicionarse como una marca reconocida con valores claros percibidos por los clientes.

Así, se puede notar que en este último aspecto Ladrillos Ochoa está en desventaja con sus competidores, pues a pesar de contar con productos de gran calidad por su *Know how*

estos atributos no están siendo comunicados de manera masiva a sus públicos objetivo, lo cual impide que tengan un mayor posicionamiento de su marca para generar mayores ventas.

Este es un aspecto que debe ser tenido en cuenta, pues algunos de sus competidores ya tienen presencia en redes sociales como Facebook y cuentan con una página web propia que les permite brindar información de los productos y sus especificaciones técnicas, lo cual influye de manera considerable en la toma de decisión de compra, pues brinda información de manera fácil y crea cercanía con los profesionales del gremio.

Es así como se puede decir que aunque indiscutiblemente, las inversiones para aumentar la capacidad instalada y mejorar los tiempos de producción y procesos de Ladrillos Ochoa es necesaria, también se debe considerar destinar una parte de ese presupuesto a estrategias de mercadeo que atraigan nuevos clientes de diferentes sectores y muestren a Ladrillos Ochoa como los expertos en ladrillos del sector de Los Mochuelos, pues de nada sirve ser el mejor si las personas no lo notan o perciben para considerar otras marcas al momento de la compra.

Otro aspecto que vale la pena resaltar es que aunque el público objetivo es bastante sensible al precio, existen otros aspectos que toman mayor relevancia al momento de la compra, los cuales son confiabilidad y variedad, razón por la cual la compañía debe continuar esforzándose por mantenerse actualizada con las exigencias de la norma y comunicarlo de manera oportuna para que sus clientes puedan saberlo.

Además, también resulta indispensable continuar invirtiendo en su capacidad instalada para poder enfrentar nuevos compromisos comerciales a futuro y ampliar su portafolio de productos para ofrecer una gran variedad de colores y tamaños que se adapten a las tendencias arquitectónicas y de construcción. Esto permitirá la llegada de nuevas

negociaciones para dar a conocer sus fortalezas y hacer que sus clientes potenciales perciban el valor de su marca considerándola al momento de escoger los productos de sus obras.

De esta manera se puede concluir que Ladrillos Ochoa se encuentra en ubicado como un negocio “interrogante” dentro de la matriz BCG, por lo que sus esfuerzos deben estar encaminados a moverse a los cuadrantes de negocios “estrella” o “vaca lechera” de tal forma que puedan llegar a ser mucho más competitivos y agresivos en el mercado.

Esto, podrá ser posible gracias a la inversión en comunicaciones, capacidad instalada y aplicación de su portafolio de productos los cuales actuarán como elementos que permitirán visibilizar los productos y servicios que ofrecen como compañía, diferenciarse en el mercado para lograr captar nuevos clientes.

Así, el producto ideal de acuerdo con las percepciones del sus clientes potenciales debería tener:

- Certificaciones:
 - ICONTEC (NTC 4205-3, NTC 4205-2, NTC4205-1).
 - AIS (NSR10).
 - ASTM (C56, C212, C216).
- Garantía de reposición clara.
- Variedad en los ladrillos prensados (en cuanto a color, tamaño y textura).
- Comunicación directa con clientes. Fichas técnicas.
- Entrega puerta a puerta.
- Servicio al cliente optimizado.
- Política de descuento de compras por volumen.

Además, teniendo en cuenta que ha sido gracias al conocimiento técnico adquirido durante generaciones que Ladrillos Ochoa ha seguido creciendo en el tiempo, resulta importante potencializar y proteger su *Know how* mediante patentes que permitan brindar asesorías a futuro como una nueva oportunidad de negocio y que brinde respaldo a la marca.

Referencias bibliográficas

- CAMACOL. (2017) *Tendencias de la construcción*. Recuperado de <https://camacol.co/sites/default/files/IE-Tendencias/TENDENCIAS%20ED%2011%20-%20DICIEMBRE%205%20-%20PARA%20WEB.pdf>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga (2015), *Conozca más acerca de contratación*, <https://www.youtube.com/watch?v=m3zDggTexfo>
- Colombia compra eficiente (2018), <https://www.colombiacompra.gov.co/content/licitacion-publica>
- Contreras, José (2006). *La matriz del perfil competitivo* (MPC). Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>
- Dinero. (2018) *Manufacturas impulsaron las exportaciones en febrero de 2018*. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/exportaciones-de-colombia-en-febrero-de-2018/256984>
- El País. (2018) *¿Se están cumpliendo las predicciones sobre la economía?, el balance del primer trimestre*. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/economia/se-estan-cumpliendo-las-predicciones-sobre-la-el-balance-del-primer-trimestre.html>
- La República. (2017) *Industria: 7 tendencias tecnológicas que se consolidarán en el sector manufactura durante el 2017*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1111146-industria-7-tendencias-tecnologicas-que-se-consolidaran-en-el-sector-manufactura-durante-el-2017>
- Matriz BCG (2018). *Herramienta estratégica esencial en la empresa*. Recuperado de <http://www.matrizbcg.com/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2016) *La reconversión tecnológica en el sector ladrillero es una realidad en Colombia*. Recuperado de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/2581-la-reconversion-tecnologica-en-el-sector-ladrillero-es-una-realidad-en-colombia>

OBS Business School. *Diamante de Porter componentes, usos y beneficios*. Barcelona, España. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>

Riquelme Leiva, Matias (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Santiago, Chile. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Vargas, N. (2018) *El agua y el sector minero, una alianza necesaria hacia la sostenibilidad*. Revista Adobe. Bogotá D.C

Anexos

- Lifting del logo.
- Manual de identidad corporativa (va incluido el diseño del carnet y de la fachada).
- Desarrollo de portafolio de productos.
- Pagina web.
- Guión de llamada de ventas.
- Actas de visitas.
- Access.